



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(СПбГУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности
Кафедра торгового дела и товароведения

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование процесса продаж торгового предприятия»

Направление 38.03.06 Торговое дело
Направленность Международная торговля и коммерческая деятельность
Обучающийся группы ТД-1501 очной формы обучения

Кошечкина Анна Дмитриевна_____

Руководитель ВКР к.э.н., доцент Григорьев Максим Николаевич

Нормоконтроль пройден «__» _____ 2019г.

«Допущена к защите» «__» _____ 2019г.

Зав. кафедрой к.э.н., доцент
Кожевникова Светлана Юрьевна _____

Санкт-Петербург
2019



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(СПБГЭУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности
Кафедра торгового дела и товароведения

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Кожевникова С. Ю.

« ____ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение ВКР

обучающемуся Кошевой Анне Дмитриевне группы ТД-1501

1 Тема ВКР: Совершенствование процесса продаж торгового предприятия

2 Цель и задачи ВКР: Разработка мероприятий по совершенствованию процесса продаж: 1. Анализ существующего процесса продаж на предприятии. 2. Изучение теоретических аспектов процесса продаж в различных источниках. 3. Совершенствование процесса продаж на предприятии и оценка его эффективности.

3 Срок сдачи оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами):

« ____ » _____ 2019 г.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР: 1. Анализ процессов коммерческой деятельности ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС». 2. Теоретические основы организации управления и проектирования процесса продаж. 3. Разработка предложений, рекомендаций и мероприятий по совершенствованию процесса продаж торгового предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» и оценка их экономической эффективности.

5 Консультации по смежным вопросам ВКР: 1. Подготовка сопроводительной документации к ВКР. 2. Структура и оформление ВКР. 3. Подготовка к защите и др.

« ___ » _____ 2019 г.

Руководитель ВКР

к.э.н., доцент _____ Григорьев М. Н.

студентка _____ Кошечкина А.Д.

РЕФЕРАТ

с.115,рис.18, табл.51, прил. 14, ист. 51

ПРОЦЕСС ПРОДАЖ,ОНЛАЙН ТОРГОВЛЯ, ВОРОНКА ПРОДАЖ,ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАНАЛА СБЫТА, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА, ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТА

Объект исследования – коммерческая деятельность производственно-торгового предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

Предмет исследования – управление процессами в области продаж коммерческой деятельности предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию процесса продажпредприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

Методы и методология исследования:анализ, синтез, моделирование, наблюдение, описание,метод активного социологического тестирования, анализа и контроля, анализ Пяти сил Портера, анализ конкурентных ситуаций, метод экспертных оценок, SWOT-анализ, метод финансового анализа, анализ чувствительности, дисконтированный период окупаемости, индекс рентабельности инвестиций, инвестиционное планирование, анализ сезонности, «воронка продаж».

В процессе работы проводился анализ сбытовой деятельности салона оптики «Эксимер ОПТИКС», анализ рыночного положения салона иего финансово-экономическихпоказателей.

В результате проведённого исследования выявлены проблемы снижения выручки от реализации и падение объёмов продаж, для решения которых былоразработано мероприятие по улучшению процесса продаж, освоению новых каналов сбыта и расширению рынка сбыта.

Степень внедрения:результаты выпускной квалификационной работы приняты к внедрению на предприятии ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

Эффективность разработок определяется высокимипрогнозируемыми показателями потребительского спроса, окупаемостью и рентабельностью вложенных инвестиций.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	10
1.1. Основные сведения о предприятии «ЭКСИМЕР ОПТИКС». Организационная структура и коммерческие процессы	10
1.2. Анализ конкурентной среды и определение рыночного положения. Выделение тенденций в сегменте деятельности ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	15
1.3. Анализ основных финансово-экономических показателей	25
1.4. Анализ сбытовой деятельности предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС». Выявление в ней основных проблем	33
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ	42
2.1. Сущность и содержание процесса продаж	42
2.2. Классификация видов процессов продаж и их характеристика	47
2.3. Методы стимулирования процесса продаж	52
2.4. Воронка продаж как инструмент совершенствования процесса продаж и оценки его эффективности	56
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	63
3.1. Мероприятие по совершенствованию процесса продаж	63
3.2. Обоснование экономической эффективности разработанного мероприятия	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	85
Приложение А. Организационная структура предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	91
Приложение Б. Техника безопасности на предприятии ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	92
Приложение В. Этапы процесса продажи, осуществляемые в салоне «Эксимер ОПТИКС»	95
Приложение Г. Расположение конкурентов «Эксимер ОПТИКС» среди салонов оптики на карте Санкт-Петербурга	96

Приложение Д.Метод попарного сравнения критериев для проведения конкурентного анализа	97
Приложение Е.Шкала оценки критериев конкурентного анализа	98
Приложение Ж.Описание конкурентов «Эксимер ОПТИКС»	102
Приложение И.Данные опроса покупателей «Эксимер ОПТИКС»	107
Приложение К.База данных поставщиков ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	111
Приложение Л.Бухгалтерская отчётность компании ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	114
Приложение М.Анализ финансового состояния организации ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»	116
Приложение Н.Прогнозирование продаж ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» на 2020-2021 гг.	117
Приложение П.Усовершенствованный процесс продаж салона «Эксимер ОПТИКС»	119
Приложение Р.Денежный поток за период 2019-2021 гг.	120

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость в модернизации деятельности предприятий розничной торговли продиктована непрерывным ростом конкуренции на потребительском рынке. На сегодняшний день важно изучать своего покупателя, реагировать на его потребности и проявлять индивидуальный подход для удержания лидирующих позиций в отрасли.

Предприятия должны грамотно выстраивать процесс продажи товаров и услуг потребителю, следить за содержанием и наполнением каждого из этапов, формировать их эффективную последовательность. Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена нестабильностью социально-экономической среды, оказывающей сильное влияние на сбытовую деятельность торговых предприятий. Следовательно, совершенствование всех составляющих коммерческой деятельности – это процесс, требующий непрерывности, мобильности и гибкого реагирования на требования рынка.

Одним из перспективным направлений торговли является реализация контактной коррекции зрения, спрос на которую является один из самых стабильных по причине негативного влияния ряда факторов: урбанизация, «диджитализация» населения и др. Одним из участников рынка салонов оптики города Санкт-Петербурга является «Эксимер ОПТИКС», выступающая объектом исследования.

Предмет исследования – управление процессами продаж коммерческого предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

Целью работы является предложение мероприятий, способствующих совершенствованию и модернизации имеющегося процесса продаж в ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС». Она достигается путём решения следующих задач:

Во-первых, необходимо изучить внутреннюю и внешнюю среду предприятия: принципы построения организационной структуры, формирования этапов процесса продажи, провести анализ рыночного положения, конкурентов и текущих финансово-экономических показателей, а также выявить имеющиеся

преимущества и недостатки, определить возможности, которые есть у предприятия.

Во-вторых, необходимо рассмотреть научно-практические аспекты организации и проектирования процесса продаж.

В-третьих, нужно разработать мероприятие по усовершенствованию процесса продаж на основании полученной в ходе исследования информации. Также следует оценить его экономическую эффективность и рентабельность вкладываемых инвестиций.

Методологическую основу данного исследования составили как теоретические, так и практические методы: анализ, синтез, моделирование, наблюдение, описание, метод активного социологического тестирования, анализа и контроля, анализ Пяти сил Портера, конкурентный анализ, метод экспертных оценок, SWOT-анализ, метод финансового анализа, анализ чувствительности, дисконтированный период окупаемости, индекс рентабельности инвестиций, инвестиционное планирование, анализ сезонности, «воронка продаж».

В первой главе представлена общая характеристика ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС», рассмотрена организационная структура предприятия, проанализирован сложившийся рынок оптики в городе Санкт-Петербург, определена конкурентная позиция исследуемого салона оптики. Также был проведён анализ показателей финансового состояния и показателей, отражающих текущую систему сбыта. На основании полученной информации составлен SWOT-анализ, отражающий проблему предприятия и вероятные пути её решения.

Во второй главе рассмотрены теоретические основы понятия «процесс продаж»: содержание, виды, методы управления. Проанализированы существующие методы стимулирования продаж и инструменты, позволяющие оценить их эффективность.

В третьей главе разработано мероприятие, способствующее повышению продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Экономически обоснованы все необходимые инвестиции и поступающая прибыль. Рассчитаны по-

казатели инвестиционной привлекательности мероприятия, подтверждающие его доходность.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

1.1. Основные сведения о предприятии «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

Организационная структура и коммерческие процессы

Салон оптики «Эксимер ОПТИКС» был открыт в Санкт-Петербурге 13 декабря 2011 года в качестве подразделения офтальмологической клиники «Эксимер», которая оказывает свою деятельность с 1998 года. Салон расположен на втором этаже клиники, третий и четвёртый этажи занимают детское и взрослое операционное и терапевтическое отделение, а пятый этаж отдан под помещения для офисных рабочих.

Салон предлагает посетителям клиники альтернативные решения хирургическому вмешательству, оказывая услуги по подбору и изготовлению очковых линз, оправ, контактных линз и солнцезащитных очков. Отдельным развивающимся направлением является детская оптическая коррекция, осуществляемая совместно с врачами клиники «Эксимер KIDS». Салоны оптики, как и одноименные офтальмологические клиники, также осуществляют свою деятельность в следующих городах:

- Москва;
- Новосибирск;
- Нижний Новгород;
- Ростов-на-Дону.

В таблице 1 представлены данные выписки из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), включая основные реквизиты, адреса и виды деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОВКЭД).

Таблица 1 – Общие сведения ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»[38]

Полное название организации	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭКСИМЕР ОПТИКС"
Сокращённое название организации	ООО "ЭКСИМЕР ОПТИКС"
Юридический адрес	г. Санкт-Петербург, проспект Коломяжский, д. 10 литера Т, пом. 1Н, 3Н офис 2104
Фактический адрес	г. Санкт-Петербург, Апраксин пер., 6

Продолжение таблицы 1

Среднесписочная численность работников	21 человек
ИНН	7814507233
ОГРН	1117847301879
Дата регистрации	25.07.2011
КПП	781401001
Уставный капитал	13158 руб.
Основной вид деятельности (ОКВЭД)	32.50 Производство медицинских инструментов и оборудования

Помимо основного вида деятельности, предприятие также зарегистрировало 11 дополнительных видов по классификации ОКВЭД [38], к которым относятся:

– 47.73. Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках);

– 7.74. Торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;

– 47.75. Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;

– 47.9. Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;

и др.

Исходя из всего вышеперечисленного, рассматриваемое предприятие по признаку функционально-отраслевого вида деятельности можно отнести к производственно-торговым.

«Эксимер ОПТИКС» является обществом с ограниченной ответственностью (ООО) и полностью отвечает требованиям ст. 87 и ст. 89 ГК РФ. На начало 2019 года у общества два учредителя:

1. Предприятие ООО «ГЛОБАЛ МЕДИКАЛ ГРУПП», которое является учредителем группы предприятий «Эксимер» в различных городах России. Доля в денежном выражении – 3 158 руб., то есть 24%.

2. ИП Пенев Максим Викторович. Доля в денежном выражении – 10 000 руб., то есть 76%.

На сегодняшний день штат сотрудников ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» насчитывает 21 человек, что можно отнести к малым предприятиям. Компания имеет линейно-функциональную организационную структуру, где активно реализуется принцип единоличия в лице генерального директора. Ему подчиняются руководители среднего звена, отвечающие за выполнение определённых функций и задач в чётко заданных профессиональных границах. Графическое изображение организационной структуры представлено в Приложении А. Данная структура является характерной для предприятий с малым количеством работников, осуществляющих производство товаров и услуг для розничной продажи. Для современного российского рынка оптики, который отличается растущим спросом и высоким уровнем конкуренции, линейно-функциональная структура позволяет оперативно устанавливать коммуникации между подразделениями и принимать управленческие решения.

Исходя из предмета исследования, всех сотрудников можно условно разделить на тех, кто непосредственно относится к процессу продажи товара конечному потребителю (фронт-офис) и тех, кто лишь косвенно влияет на данный процесс, оказывая обеспечивающую функцию (бэк-офис). Прежде всего, необходимо рассмотреть функционал и обязанности первой группы, куда относятся:

- генеральный директор;
- коммерческий директор;
- заместитель коммерческого директора;
- персонал торгового зала: старший продавец, продавец, продавец детской оптики, консультант.

Генеральный директор представляет интересы салона на уровне группы компаний «Эксимер». В его обязанности входит общение с проблемными клиентами, присутствие на встречах с представителями поставщика, подписание договоров и управление салоном в целом.

Коммерческий директор занимается, в первую очередь, сбытом товаров и услуг, предоставляемых салоном оптики. В его основные обязанности входит:

- планирование и прогнозирование продаж, а также отслеживание его выполнения, внесение корректировок;
- проведение переговоров с поставщиками и ключевыми клиентами, заключение сделок, отслеживание выполнения договорных обязательств;
- отслеживание распределения бюджета и контроль за финансово-экономическими показателями деятельности салона;
- участие в разработке маркетинговой стратегии, каналов продвижения бренда на рынке.

Заместитель коммерческого директора в рассматриваемой организации занимается оценкой эффективности осуществления сбытовой деятельности. В его основные обязанности входит:

- анализ рынка оптики, изучение отраслевых журналов, выявление потребностей потребителей и текущих тенденций;
- участие в формировании ассортимента салона;
- составление отчётов по продажам, их детальная аналитика, определение структуры и объёмов продаж.

Персонал торгового зала, как уже ранее было отмечено, делится на 4 категории:

1. Старший продавец контролирует работу продавцов и консультантов, даёт им распоряжения, проходит крупные обучения и затем проводит локальные тренинги в салоне.

2. Продавец консультирует покупателей, обладает глубокими знаниями об ассортименте, специфике оправ и линз, умеет корректно подбирать оптику по рецепту врача-офтальмолога. Также он проводит кассовые операции с покупателями.

3. Продавец детской оптики – это специалист, обладающий особыми навыками и обученный взаимодействовать как с обычными детьми, так и с детьми с особенностями развития.

4. Консультант встречает посетителей и проводит ознакомление покупателя с ассортиментом салона. Не обладает столь глубокими знаниями как продавец и не имеет доступа к кассовому аппарату. Данный работник необходим при высокой загруженности продавца, чтобы как можно дольше удержать покупателя.

Теперь следует кратко рассмотреть функционал остального персонала:

- товароведа;
- главного бухгалтера;
- врача-офтальмолога;
- сборщика очков.

Товаровед контролирует поступление товаров в салон оптики и их соответствие заявленному качеству, составляет необходимую документацию, следит за складскими запасами.

Главный бухгалтер отвечает за всю финансовую отчётность предприятия, а также следит за соответствием осуществляемой хозяйственной деятельности текущему законодательству Российской Федерации.

Врач-офтальмолог проводит осмотр пациента, совершает необходимые медицинские манипуляции для постановки диагноза и выписки направления на коррекцию зрения. Сборщик очков, в свою очередь, занимается выправку выбранных покупателем оправ и установкой необходимых линз.

В салоне существует единая система охраны труда и техники безопасности, указанная в Приложении Б, которую обязаны соблюдать все сотрудники салона «Эксиммер ОПТИКС».

Таким образом, в салоне «Эксиммер ОПТИКС» выделяется 6 этапов продаж, которые в графическом виде представляют собой процесс, изображённый в Приложении В.

Первый этап является одним из самых масштабных, так как включает в себя много подготовительной работы: изучение рынка оптики, поиск наилучшего предложения поставщиков, заключение с ними договора на поставку,

приёмка товара по качеству и количеству, оформление документации, размещение товара в торговом зале по всем правилам категорийного менеджмента и мерчандайзинга.

На втором этапе происходит непосредственно встреча консультантом потенциального покупателя в салоне. Покупатель в первую очередь обращает внимание на оформление и интерьер самого салона, внешний вид продавцов, их опрятность, наличие единой униформы.

На третьем этапе совершается диалог между консультантом (продавцом) и покупателем. Продавец занимается выявлением потребностей, ознакомлением с существующим ассортиментом салона, подбором и презентацией подходящих товаров, а также предложением воспользоваться офтальмологическими услугами салона: диагностика и консультация врача-офтальмолога.

На четвёртом этапе продавец проводит работу с возражениями покупателя, используя систему мотивации. Начинать продавцу необходимо с основных мотивов – цена и качество, показать максимальные возможности при эксплуатации, постепенно переходя к эстетической и имиджевой составляющей.

Если четвёртый этап прошёл успешно, на пятом этапе оформляется покупка. Продавцу необходимо привить покупателю лояльность к салону, то есть рассказать ему о существовании шестого этапа продаж: ознакомить его с условиями гарантийного обслуживания и ремонта, выдать карту постоянного покупателя, что простимулирует его вернуться в магазин.

1.2. Анализ конкурентной среды и определение рыночного положения. Выделение тенденций в сегменте деятельности ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

На сегодняшний день более половины населения средних и крупных городов России нуждается в оптической коррекции зрения. Современный розничный рынок оптики отличается стабильностью и сформированностью несмотря на последствия валютного кризиса 2014-2015 гг.: низкая платёжеспособ-

способность населения, волатильность валютного рынка, инвестиции в крупные покупки [24].

Благодаря поддержке производителей сетям удалось привлечь больше покупателей, так как рынок контактной коррекции остаётся весьма перспективным направлением бизнеса. Также по данным российского подразделения института исследования рынка Gfk[24], выделяется несколько игроков федерального уровня («Линзмастер», «Счастливый взгляд» и «Айкрафт») и сильные региональные компании. Небольшие салоны, не являющиеся сетью, по многочисленным прогнозам, будут постепенно уходить с рынка.

По оценкам института Gfk [24] розничный рынок оптики в России планомерно увеличивается с каждым годом в денежном выражении: на 1,4 млрд. руб. в 2017 году по сравнению с 2016 годом и на 7,2 млрд. руб. к 2018 году, что отражено на рисунке 1. Это происходит как за счёт повышения закупочных цен, так и по причине увеличения наценки самого салона оптики.

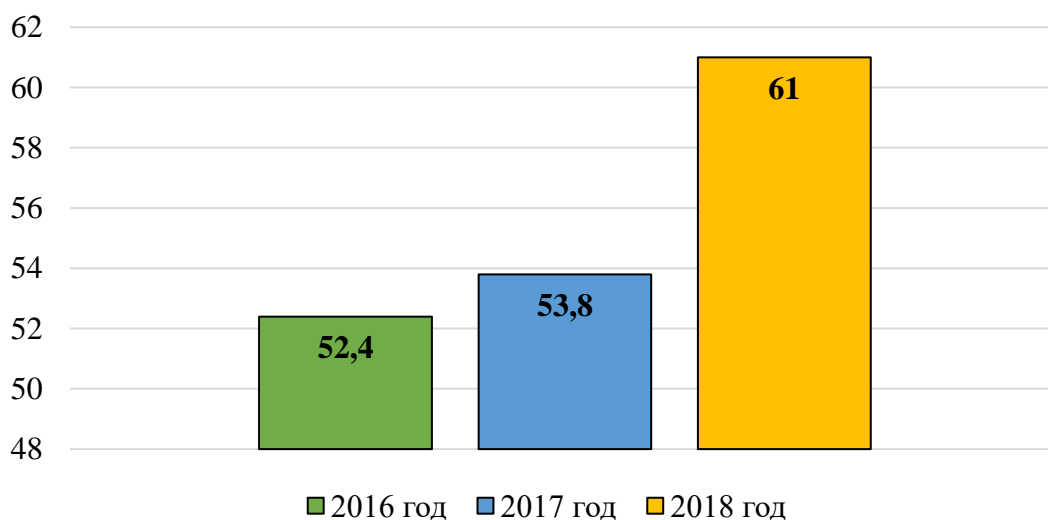


Рисунок 1 – Объём розничного рынка оптики в России, млрд. руб.

Однако, что касается объёмов продаж в штучном выражении, то здесь наблюдается постепенное падение спроса на очковые оправы и линзы, а мягкие контактные линзы, в свою очередь, демонстрируют повышенный спрос. Аксессуары и средства по уходу за оптикой отличаются стабильностью. Положительная динамика также наблюдается в продажах солнцезащитной оптики. Проследить перечисленные тенденции можно на рисунке 2.

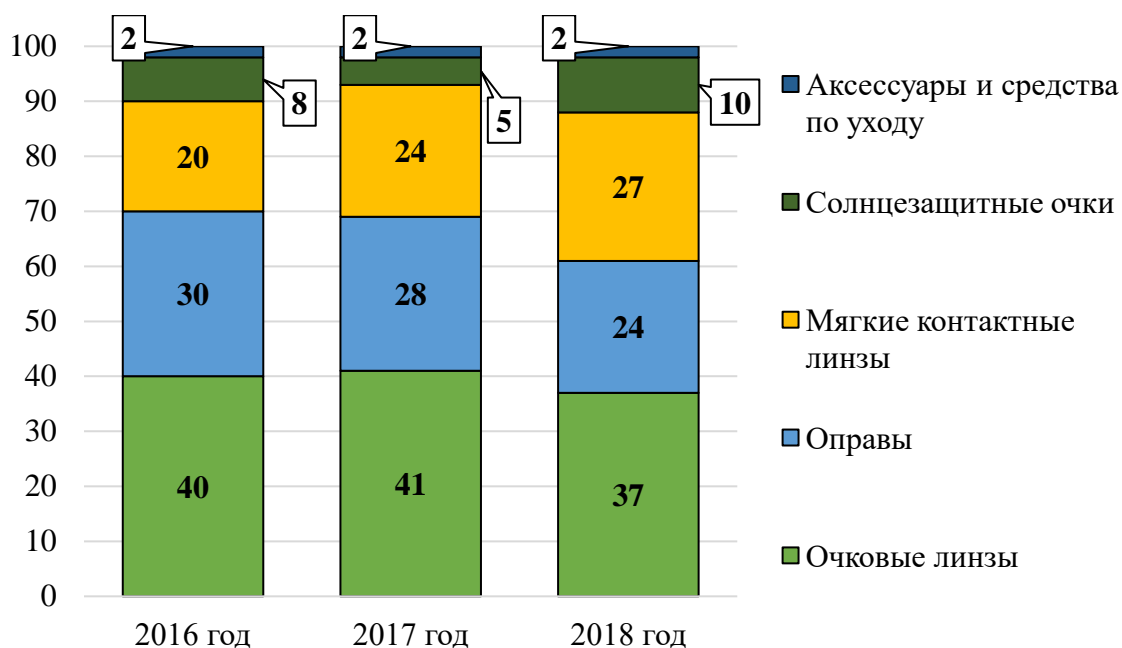


Рисунок 2 – Структура товарооборота рынка оптики, % [24]

На рисунке 2 можно заметить, что в 2018 году самый позитивный тренд наблюдается в категории «солнцезащитные очки» и «мягкие контактные линзы». В 2017 году, в связи с холодной весной и первой половиной лета, сезон выдался для салонов оптики затруднительным и малоприбыльным. Сезон-2018 смог порадовать отличной погодой: покупатели проявляли высокую активность по покупке товаров, востребованных в отпуске, что привело к росту продаж на 5% [11].

Если обобщать преобладающие тенденции как российского, так и мирового рынка оптики, то можно сделать несколько выводов:

1. Рост числа заболеваний зрительной системы будет постепенно увеличиваться. Например, если на сегодняшний день количество с миопией (близорукостью) достигает порядка 2,5 млрд. человек, то к 2050 году это число удвоится и составит около 50% от всего населения [10]. Отсюда вытекает планомерное увеличение спроса спроса на продукцию оптики.

2. Диверсификация путей дистрибуции товаров оптики: помимо покупки в стандартных специализированных офлайн-салонах потребитель может приобрести продукцию в интернет-магазине, в аптеке, на рынке, в крупных гипермаркетах, аэропорте и в монобрендовом бутике.

3. Онлайн-канал продаж средств контактной коррекции стал один из самых быстрорастущих. Так, например, увеличение товарооборота через данный канал составило почти 20% в 2018 году [10].

4. Покупке солнцезащитных очков в салоне оптики, потребитель все чаще предпочитает брендовый бутик или онлайн-магазин. По данным агентства Optical Monitor [10], в 2018 году в Италии доля респондентов, купивших солнцезащитные очки в бутиках одежды, составила 39%, что является наивысшим показателем для Европы.

5. Увеличивается число слияний и поглощений, что приводит к усилению конкурентных позиций крупных сетей оптических магазинов.

На сегодняшний день ситуация на петербургском рынке по продаже оптики свидетельствует об усилении конкуренции, соответственно, проведение конкурентного анализа является необходимостью при разработке мероприятий по модернизации и оптимизации коммерческих процессов предприятия. Особенностью анализа в данном случае является то, что салон оптики «Эксимер ОПТИКС» находится при офтальмологической клинике. Следовательно, целесообразно провести сравнение не только с салонами, но и с подобными петербургскими офтальмологическими клиниками, которые также имеют в распоряжении собственный отдел оптики:

1. Оптика при офтальмологическом центре «Зрение» была открыта в 2011 году по двум адресам:

- ул. Рюхина, д. 12 (м. Горьковская);
- Крестьянский пер., д. 5 (м. Крестовский остров).

2. Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза» была открыта в 2008 году по адресу ул. Ярослава Гашека, 21 (м. Купчино).

Поскольку «Эксимер ОПТИКС» имеет единственный филиал в городе Санкт-Петербург, было принято решение исследовать конкурентов по территориальному признаку, то есть в радиусе 1 километра от рассматриваемого салона:

1. Салон «ЕврООптика», находящийся по адресу наб. Канала Грибоедова, д.22.
2. Салон «Невская Оптика», находящийся по адресу ул. Садовая, д.33.
3. Салон «Зайди – Увидишь», находящийся по адресу ул. Ефимова, д.2 (ТРК "ПИК").
4. Салон «PUE», находящийся по адресу ул. Казанская, д.20.
5. Салон «Счастливый взгляд», находящийся по адресу Московский пр., д. 1/2, лит. А.

В Приложении Г показано территориальное расположение торговых точек всех вышеперечисленных конкурентов красными метками с соответствующими цифрами, а зелёной меткой показано местоположение салона-оптики «Эксимер ОПТИКС».

В первую очередь будет проведён конкурентный анализ среди офтальмологических клиник, а затем среди салонов оптики. Для начала необходимо выделить критерии для сравнения объектов между собой, а также присвоить им обозначения для проведения метода попарного сравнения, который представлен в Приложении Д:

1. Удобство местоположения: транспортная и пешая доступность (X_1).
2. Цены на услуги салона и их фактическое наличие (X_2): приём-врача офтальмолога ($X_{2.1}$), подбор контактных линз ($X_{2.2}$) и очков ($X_{2.3}$), а также комплексная диагностика зрительной системы ($X_{2.4}$).
3. Существующая дисконтная система (X_3): простота перехода на следующий уровень, максимальный размер скидки.
4. Наличие интернет-магазина (X_4): функционал, возможность доставки товара до дома или до пункта самовывоза.
5. Поисковая оптимизация (SearchEngineOptimization, SEO) (X_5): сколько времени в среднем проводит посетитель сайта ($X_{5.1}$), сколько страниц он просматривает ($X_{5.2}$), какой процент посетителей почти сразу покидают сайт ($X_{5.3}$), посмотрев не более одной страницы, а также среднее количество

посетителей сайта в месяц ($X_{5.4}$). Данный критерий будет рассчитан с помощью сервиса «SimilarWeb» [46].

6. Наличие отдела детской оптики (X_6), специализированных оправ и линз, а также детских врачей и продавцов.

7. Инфраструктура для инвалидов (X_7): наличие парковочной зоны рядом с магазином, пандусов и лифтов, а также их необходимость в целом.

8. Наличие в продаже подарочного сертификата (X_8), как элемент имиджевой составляющей каждого магазина, а также гарант притока новых покупателей.

9. Услуга срочного изготовления очков (X_9), возможная только при наличии собственной мастерской в салоне.

В таблице 2 и таблице 3 каждому из критериев был присвоен балл на основании пятибалльной шкалы оценки, разработанной в Приложении Е, и описании конкурентов в Приложении Ж с использованием официальных сайтов салонов «ЕврООптика» [29], «Невская Оптика» [33], «Зайди-Увидишь» [30], «PUE» [45], «Счастливый взгляд» [36] официальных сайтов офтальмологических клиник «Зрение» [31] и «Микрохирургия глаза» [32].

Таблица 2 – Балльная оценка конкурентов «Эксимер ОПТИКС» среди офтальмологических клиник с отделом оптики

Критерий/салон оптики	Вес	Оптика при офтальмологическом центре «Зрение»	Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза»	Эксимер ОПТИКС	
Удобство местоположения	0,08	4	2	3	
Цены на услуги, руб.	Приём врача-офтальмолога	0,03	2	3	
	Подбор контактных линз	0,03	1	2	
	Подбор очков	0,06	3	4	
	Диагностика	0,06	2	3	
Дисконтная система	0,06	4	0	3	
Интернет-магазин и доставка	0,15	1	0	0	
SEO	Среднее время, проведённое на	0,02	3	4	0

Критерий/салон оптики		Вес	Оптика при офтальмологическом центре «Зрение»	Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза»	Эксимер ОПТИКС
	сайте				
	Глубина просмотров	0,01	3	3	2

Продолжение таблицы 2

Критерий/салон оптики		Вес	Оптика при офтальмологическом центре «Зрение»	Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза»	Эксимер ОПТИКС
SEO	Процент отказов	0,01	2	1	4
	Средняя посещаемость в месяц, чел	0,02	1	3	0
Детская оптика		0,18	3	3	5
Инфраструктура для инвалидов		0,08	5	5	5
Подарочный сертификат		0,03	0	0	3
Срочное изготовление		0,18	5	5	5
ИТОГО		1	3,07	2,60	3,34

Таким образом, на основании проведённого анализа можно составить следующий рейтинг оптик при офтальмологических клиниках в Санкт-Петербурге:

1. Салон оптики «Эксимер ОПТИКС» отличается умеренными ценами на весь спектр рассматриваемых услуг, характерных для любого салона. Его важнейшим отличительным свойством стало наличие детских товаров, а также постоянно действующей дисконтной системы и возможности приобрести подарочный сертификат.

2. Оптика при офтальмологическом центре «Зрение» является современной организацией, составляющей сильную конкуренцию рассматриваемому «Эксимер ОПТИКС». Салон также находится при клинике, которая предлагает аналогичные услуги, однако ассортимент средств не коррекции не отличается широтой и глубиной.

3. Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза» является наиболее бюджетным салоном, однако расположение будет удобно только жителям района метро «Купчино» и «Международная».

На следующем этапе конкурентного анализа в таблице 3 будет рассмотрена вторая группа конкурентов «Эксимер ОПТИКС» среди салонов оптики, выбранных по географическому признаку, то есть в районе 1 км от рассматриваемого салона рядом со станциями метрополитена «Сенная», «Спасская» и «Садовая».

Таблица 3 – Балльная оценка конкурентов среди салонов оптики и оценка конкурентоспособности салона «Эксимер ОПТИКС»

Критерий/салон оптики		Вес	ЕвроОптика	Невская Оптика	Зайди – Увидишь	РУЕ	Счастливый взгляд	Эксимер ОПТИКС
Удобство местоположения		0,08	4	5	5	2	4	3
Цены на услуги, руб.	Приём врача-офтальмолога	0,03	1	0	2	0	4	3
	Подбор контактных линз	0,03	2	2	4	0	4	2
	Подбор очков	0,06	4	4	2	0	4	4
	Диагностика	0,06	2	0	0	0	0	3
Дисконтная система		0,06	2	3	4	0	1	3
Интернет-магазин и доставка		0,15	4	2	5	4	3	0
SEO	Среднее время, проведённое на сайте	0,02	3	3	4	3	5	0
	Глубина просмотров	0,01	4	3	5	3	5	2
	Процент отказов	0,01	3	4	3	2	3	4
	Средняя посещаемость в месяц, чел	0,02	1	2	2	2	5	0
Детская оптика		0,18	4	3	3	0	3	5
Инфраструктура для инвалидов		0,08	2	0	5	0	0	5
Подарочный сертификат		0,03	5	0	4	5	4	3
Срочное изготовление		0,18	2	4	3	2	4	5
ИТОГО		1	3,03	2,61	3,49	1,42	2,97	3,34

Таким образом, на основании проведённого анализа можно составить следующий рейтинг салонов оптики в Санкт-Петербурге в районе метро «Спасская»/«Сенная площадь»/«Садовая»:

1. Салон «Зайди-Увидишь» является частью крупной сети, включающей в себя также салоны ZEISS.

2. «Эксимер ОПТИКС»– салон, занимающий высокую конкурентную позицию благодаря широкому спектру оказываемых услуг, однако отсутствие интернет-магазина, невозможность ознакомиться с ассортиментом на сайте и отсутствие доставки лишают его лидирующих позиций.

3. «ЕврООптика»– петербургский салон оптики, работающий с конца 20-го века. Отличается удобным интернет-магазином и наличием детской оптики, однако цены в нём выше средних по городу.

4. «Счастливый взгляд»– является одним из лидеров российского рынка, отвечающим всем требованиям динамично развивающейся федеральной сети. По данному адресу отсутствует важнейшая услуга – диагностика зрения, а также отсутствие пандусов для самостоятельного посещения магазинов людей с ограниченными способностями.

5. Салон «Невская оптика» по рассматриваемому адресу отличается удобным местоположением, но не оказывает необходимых основных офтальмологических услуг для качественного подбора оптической коррекции, а также не реализует потенциал собственного интернет-магазина.

6. «PUE»– нестандартный салон оптики, рассчитанный на молодых людей. В салоне не оказываются стандартные услуги по причине отсутствия офтальмологического оборудования и медицинского персонала, однако возможность изготовления очков по рецепту есть.

Одной из составных частей конкурентного анализа является сегментирование покупателей салона оптики «Эксимер ОПТИКС», которое проводилось на основании полевого исследования (опроса) посетителей в течение 3-ёх дней по следующему графику:

- четверг: с 12:00 до 16:00;
- пятница: с 17:00 до 21:00;
- суббота: с 13:00 до 17:00.

Анкета и результаты, полученные в ходе опроса 67 человек, представлены в Приложении И. На основании этого можно сделать следующие выводы:

1. Основными посетителями салона являются дети до 12 лет (24% опрошенных), а также взрослые люди старше 41 года и пожилые люди (более 56 лет), которые в совокупности составляют 50% опрошенных. Как правило, проблемы со зрением часто бывают у детей в связи с ростом зависимости от использования гаджетов, а также у старшего поколения, когда зрительная система постепенно «изнашивается» в силу возраста.

2. Большинство посетителей салона проживают в Санкт-Петербурге: лишь 8% опрошенных являются гостями города.

3. Также подавляющее число опрошенных (78%) посещает салон, когда приезжают в клинику на процедуры и профилактические осмотры у врачей. Необходимо отметить то, что часть потребителей предпочтёт салон оптики при офтальмологической клинике, чем в магазине оптики «у дома».

4. Салон не рассчитан на потребителей с низким доходом, о чем говорят результаты пороса: 83% опрошенных имеют средний доход и выше.

5. Чаще всего в салоне покупают очки, включая солнцезащитную оптику. Мягкие контактные линзы приезжает купить лишь 17% опрошенных, так как их подбор является единовременной процедурой, а также их можно купить в аппарате в крупном продуктовом магазине или заказать доставку на дом.

6. У салона высокая доля лояльных потребителей: 39% опрошенных на регулярной основе посещают салон оптики. Основными причинами являются наличие накопленной скидки и прохождение лечения в клинике.

Таким образом, необходимо спроектировать новые каналы продаж для установления контакта со следующими группами потенциальных покупателей:

– молодые люди в возрасте от 18 до 35 лет, которые в силу нехватки свободного времени совершают покупки в магазинах «у дома», а также активно практикуют онлайн-шоппинг;

– покупатели, посещавшие салон «Эксимер ОПТИКС», но проживающие не в Санкт-Петербурге.

Также необходимо затронуть вопрос о базе поставщиков «Эксимер ОПТИКС», которая в полном виде представлена в Приложении К. На сегодняшний день она содержит более 100 контрагентов, среди которых как различного рода организации, так и индивидуальные предприниматели. База данных хранится в программе 1С, где указаны контакты поставщика, номера договоров, если таковые заключены, и банковские расчётные счета. Сравнения цен производятся на основании нескольких источников: отраслевые издания и прайсы поставщиков.

1.3. Анализ основных финансово-экономических показателей

Для наиболее детальной оценки внутренней среды предприятия проводится анализ финансовых и экономических показателей на основании бухгалтерской отчётности, которая составляется в соответствии с федеральным законом "О бухгалтерском учёте" от 06.12.2011 N 402-ФЗ.

Оценка состояния ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» будет производиться по следующим основным документам:

- бухгалтерский баланс за 2016, 2017 и 2018 гг. (Приложение Л, таблица Л.1);
- отчёт финансовых результатах за 2016, 2017 и 2018 гг. (Приложение Л, таблица Л.2).

В первую очередь необходимо выполнить вертикальный анализ активов и пассивов предприятия, отражённый в таблице 4 и в таблице 5 соответственно, где их итоговые значения по годам принимаются за 100%, а статьи баланса отражаются как доли от общего итога. Данный вид анализа является более наглядным и информативным, так как показывает изменения в их относительном выражении.

Таблица 4 – Структура активов предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС», в % к валюте баланса

Наименование показателя	Код	Значение показателей, тыс. руб.			Относительное изменение в % к валюте баланса		
		2018	2017	2016	2018	2017	2016
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							

Основные средства	1150	12	62	79	0,04	0,43	0,76
Итого по разделу I	1100	12	62	79	0,04	0,43	0,76
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	1210	6 370	6 275	6 159	19,58	43,17	58,99
Дебиторская задолженность	1230	25 578	6 127	2 973	78,60	42,15	28,47
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	200	200	800	0,61	1,38	7,66
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	380	1 873	430	1,17	12,89	4,12
Итого по разделу II	1200	32 528	14 475	10 362	99,96	99,57	99,24
БАЛАНС	1600	32 540	14 536	10 441	100	100	100

Изучив вышеуказанную структуру активов баланса, можно сделать следующие основные выводы:

1. Резкое сокращение основных средств предприятия в 6,5 раз в 2018 году по сравнению с 2016 годом обусловлено прекращением закупки нового офтальмологического оборудования и полной амортизацией старого.

2. Практически все активы предприятия (более 99%) находятся в обороте и с каждым годом увеличиваются в размере. Данный факт обусловлен отсутствием необходимости в крупных основных средствах.

3. В денежном выражении запасы остаются на одинаковом уровне в течение 3-х лет, однако к 2018 году их доля в общем балансе снизилась почти в 3 раза. Необходима последующая корреляция с объёмами продаж: если наблюдается их спад, а запасы растут, то это может привести к снижению платёжеспособности ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

4. Финансовые вложения постепенно сокращаются и к 2018 году составляют менее 1% от общего объёма средств. Это свидетельствует об активном вложении средств в основную деятельность салона оптики.

5. Более 80% от общего объёма активов предприятия занимает дебиторская задолженность. Необходимо отметить, что это не внешняя дебиторская задолженность, как это принято в классическом понимании, а внутренняя, то есть задолженность подотчётных лиц организации.

Затем проведём вертикальный анализ пассивов предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС», представленный в таблице 5.

Таблица 5 – Структура пассивов предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС», в % к валюте баланса

Наименование показателя	Код	Значение показателей, тыс. руб.			Относительно изменение в % к валюте баланса		
		2018	2017	2016	2018	2017	2016
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	0,03	0,07	0,10

Продолжение таблицы 5

Наименование показателя	Код	Значение показателей, тыс. руб.			Относительно изменение в % к валюте баланса		
		2018	2017	2016	2018	2017	2016
Итого по разделу III	1300	1 226	3 062	7 259	3,77	21,06	69,52
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 216	3 052	7 249	3,74	21,00	69,43
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Кредиторская задолженность	1520	31 314	11 474	3 182	96,23	78,94	30,48
Итого по разделу V	1500	31 314	11 474	3 182	96,23	78,94	30,48
БАЛАНС	1700	32 540	14 536	10 441	100	100	100

Изучив вышеуказанную структуру пассивов баланса, можно сделать следующие основные выводы:

1. В первую очередь необходимо отметить, что к 2018 году преобладание заёмных средств (96,23%) над собственными (3,77%) достигло огромного разрыва. Данный факт обусловлен спецификой деятельности салона оптики: большинство договоров с поставщиками товаров заключается на основании отсрочки платежа, что отражено в качестве кредиторской задолженности.

2. Отсутствие долгосрочных обязательств свидетельствует о том, что предприятие не пользуется кредитными услугами банков и прочих финансовых учреждений.

3. Предприятие не выделяет отдельно резервный капитал, так как это характерно для крупных предприятий в форме акционерного общества.

4. Наблюдается колоссальное сокращение объёмов нераспределённой прибыли, доля в общем балансе которой сократилась с 69,43% до 3,74% к 2018 году.

Для комплексной диагностики финансового состояния предприятия будет проведён более глубокий анализ бухгалтерского баланса ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС», порядок которого был описан Войтоловским Н.В. [6] по следующим базовым показателям:

- группа коэффициентов финансовой независимости предприятия;
- группа коэффициентов ликвидности активов предприятия;
- группа показателей, характеризующих оборачиваемость оборотных активов.

Результаты расчётов представлены в Приложении М. Таким образом, из рассчитанных показателей видно, что произошло резкое снижение финансовой независимости предприятия к 2018 году. Данная негативная тенденция наблюдается с 2016 года: ежегодно коэффициент финансовой независимости снижался на 70-80%, выходя за рамки нормативного значения. Это связано с преобладанием заёмных средств в балансе: лишь 4% активов ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» покрываются за счёт собственных средств. Несмотря на это, собственного капитала у предприятия достаточно для формирования части оборотных активов, однако данный показатель также нестабилен.

Коэффициент финансовой независимости в части запасов незначительно меньше нижней границы нормативного значения: лишь 19% запасов финансируется за счёт собственного капитала. Здесь вновь наблюдается негативная тенденция: с 2016 года, когда предприятия запасы предприятия полностью формировались из собственных средств, наблюдается постоянное снижение рассматриваемого показателя на 60% ежегодно.

Один из немногочисленных положительных моментов при анализе можно выделить стабильную мобильность оборотных активов салона оптики, что характерно для сферы торговли: почти 100% оборотного капитала может в любое время быть направлено на погашение долгов салона.

К концу 2018 года показатели ликвидности предприятия находятся на нижней допустимой границе нормативного значения. Абсолютная ликвидность снижается с 2016 года (0,39) и достигает минимального значения в 2018 году (0,02); ежегодное снижение сильно колеблется в районе 50-80%. Таким образом, лишь 2% краткосрочных долговых обязательств может быть покрыто за счёт денежных средств и финансовых вложений. В свою очередь, срочная ликвидность предприятия претерпевает резкие скачки: снижение на 46% в 2017 (0,71) году по сравнению с 2016 годом (1,32), а затем незначительный рост на 18% к 2018 году (0,84). Таким образом, у предприятия есть все ресурсы для погашения обязательств, тем более что дебиторская задолженность не является внешней, а значит, вероятность её несвоевременного погашения сводится до минимальной. Коэффициент текущей ликвидности, рассчитанный для салона оптики «Эксимер ОПТИКС», отличается достаточно высокими значениями показателя на протяжении всех 3-ёх лет; однако также наблюдается его постепенно снижение на 61% к 2017 году (1,26) и на 18% к 2018 году (1,04). Положительным моментом является сокращение темпов снижения текущей ликвидности, а также текущая способность предприятия погасить обязательства за счёт активов в обороте.

Далее будут рассмотрены результаты анализа оборачиваемости оборотных активов. Средняя продолжительность одного оборота набирает высокие темпы прироста: с 2016 года (46 дней) выросла на 35% к 2017 году (62 дня), вновь увеличилась на 107% к 2018 году (128 дней). Таким образом, за 128 дней совершается полный оборот активов предприятия. Постепенное увеличение данного показателя является негативной тенденцией и свидетельствует о замедлении продаж товарных запасов салона оптики. Об этом же свидетельствуют данные из расчёта коэффициента оборачиваемости: ежегодное увеличение темпов его прироста в 2 раза.

Результаты расчётов коэффициента закрепления можно интерпретировать следующим образом: в 2016 году 130 руб. оборотных средств приходилось на 1 руб. выручки, затем данная сумма возросла на 31% к 2017 году (170 руб.), а к

2018 году ещё на 112% и достигла отметки в 360 руб. на 1 руб. выручки. Логично, что подобная неблагоприятная динамика является результатом замедления оборачиваемости и приводит к дополнительным затрат.

Также в Приложении М для полноценного анализа будут рассчитаны показатели фондоотдачи, фондоёмкости материалоотдачи, материалоёмкости и некоторые виды рентабельности. Таким образом, из рассчитанных показателей видно, что амортизация старого офтальмологического оборудования и закупка комплекса нового в кабинет врача салона, дала положительный результат. Фондоотдача, показывающая отдачу вложений в оборудование, отличается планомерным ростом: к 2017 году на 15%, а к 2018 году на 75%. Следовательно, фондоёмкость в данном случае будет уменьшаться, что также является положительным моментом: на протяжении рассматриваемых периодов на 1 проданную единицу товара приходилось менее 1 руб.

Об эффективности использования материальных ресурсов свидетельствуют рассчитанные показатели материалоотдачи и материалоёмкости. В 2016 году каждый рубль, вложенный в материальные затраты для обеспечения деятельности салона, приносил 2,82 руб. прибыли. В 2017 году данный показатель увеличился вдвое и достиг 5,79 руб., а к 2017 году увеличился ещё на 34% и составляет 7,81 руб.

Результаты расчётов материалоёмкости показывают положительную тенденцию – снижение материальных затрат на реализацию одной единицы продукции. К 2018 году сумма затрат составила 13 коп., что на 26% ниже, чем в 2017 году (17 коп.) и на 52% ниже, чем в 2016 году (35 коп.).

Далее следует выполнить в таблице 6 горизонтальный анализ отчёта о финансовых результатах с целью характеристики динамики и тенденции изменения финансовых результатов салона.

Таблица 6 – Горизонтальный анализ отчёта о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	Значение показателей, тыс. руб.			Темы прироста/снижения, %	
		2016	2017	2018	2016/2017	2017/2018

Выручка	2110	71 413	71 860	66 178	+0,63	-7,91
Себестоимость продаж	2120	(26 318)	(22 291)	(20 558)	-15,30	-7,77
Валовая прибыль (убыток)	2100	45 095	49 596	45 620	+9,98	-8,02
Коммерческие расходы	2210	(39 210)	(41 490)	(42 980)	+5,81	+3,59
Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 885	8 079	2 640	+37,28	-67,32
Прочие доходы	2340	248	3 415	84	+1277,02	-97,54
Прочие расходы	2350	(1 328)	(1 639)	(1 337)	+23,42	-18,43
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 805	9 885	1 387	+105,72	-85,97
Чистая прибыль (убыток)	2400	4 394	9 454	957	+115,16	-89,88

Изучив вышеуказанную структуру финансовых результатов предприятия, можно сделать следующие основные выводы по четырём главным результатам отчёта:

1. Валовая прибыль предприятия (маржа) в 2018 году вернулась к значению данного показателя в 2016 году после промежуточного скачка на 10%. Это произошло по причине снижения выручки от продажи на 8%, а также ежегодного сокращения себестоимости продаж.

2. Увеличение коммерческих расходов, связанных с вложениями в развитие рекламной кампании, привело к снижению прибыли от продаж по сравнению с 2017 годом на 67%.

3. По итогу 2018 года произошло колоссальное снижение прочих доходов по сравнению с 2017 годом, в котором салон оптики продал устаревшее самортизированное оборудование. Расходы в свою очередь сократились на 18%, но, несмотря на это прибыль до налогообложения претерпела резкий спад.

4. Таким образом, к 2018 году чистая прибыль компании резко снизилась до минимальных значений за рассматриваемые 3 периода. 957 тыс. руб. – это та сумма, которая может быть направлена на инвестиции в деятельность салона оптики.

Отдельно необходимо рассчитать по формуле (1) один из важнейших показателей – рентабельность продаж (ROS):

$$ROS = \frac{Pr}{Br}, \quad (1)$$

где Пр – прибыль от продаж;

Br – выручка от продаж.

Проведём расчёт рентабельности продаж за 3 периода:

1. $ROS_{2016} = 0,0824 = 8,24\%$;
2. $ROS_{2017} = 0,1124 = 11,24\%$;
3. $ROS_{2018} = 0,0399 = 3,99\%$.

Согласно приложению № 4 к Приказу ФНС России №ММ-3-06/333@[3], для предприятий, занимающихся розничной торговлей (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами), предельный уровень рентабельности проданных товаров, работ и/или услуг составляет 2,3%.

Таким образом, салон оптики «Эксимер ОПТИКС» эффективно реализует основную продукцию предприятия, несмотря на то, что показатель рентабельности резко снизился в 2018 году по сравнению с 2017 годом; 2,3%. денежных средств от проданных средств оптической коррекции и оказанных офтальмологических услуг поступает в прибыль салона.

Также рассчитаем по формуле (2) рентабельность собственных активов предприятия (ROA):

$$ROA = \frac{Чп}{Аср}, \quad (2)$$

где Чп – чистая прибыль;

Аср – среднегодовая стоимость активов.

Проведём расчёт рентабельности продаж за 3 периода:

1. $ROA_{2016} = 0,4762 = 47,62\%$;
2. $ROA_{2017} = 0,7570 = 75,70\%$;
3. $ROA_{2018} = 0,0407 = 4,07\%$.

Согласно приложению № 4 к Приказу ФНС России №ММ-3-06/333@[3], для предприятий, занимающихся розничной торговлей (кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами), предельный уровень рентабельности активов составляет 7,5%.

Таким образом, салон оптики «Эксимер ОПТИКС» нерационально использует активы предприятия. Полученные низкие показатели в 2018 году связаны с резким падением чистой прибыли предприятия, а также замедлением оборачиваемости активов.

1.4. Анализ сбытовой деятельности предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС». Выявление в ней основных проблем

При проведении анализа продаж за 2 периода потребуется в первую очередь сравнить ежемесячную сумму продаж, а также количество проданных единиц из всего товарного ассортимента салона за 2017-2018 гг. Данные о продажах за первый год представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Сводные данные о продажах по месяцам за 2017 год

Год	Месяц	Сумма продажи, руб.	Продажи (руб.), % к общему итогу	Количество проданных единиц, шт.	Продажи (шт.), % к общему итогу
2017	январь	5 871 547,00	8,17	2 109	8,39
	февраль	5 747 703,00	7,99	1 948	7,75
	март	6 555 350,00	9,12	2 158	8,58
	апрель	6 170 879,00	8,58	2 067	8,22
	май	6 295 804,00	8,76	2 268	9,02
	июнь	6 149 059,00	8,55	2 018	8,03
	июль	5 633 340,00	7,84	1 884	7,49
	август	6 763 168,00	9,41	2 389	9,50
	сентябрь	5 405 428,00	7,52	2 121	8,44
	октябрь	5 519 341,50	7,68	1 938	7,71
	ноябрь	6 044 409,00	8,41	2 149	8,55
	декабрь	5 743 159,45	7,99	2 094	8,33
ИТОГО		71 899 187,95	100,00	25 143	100,00

Как видно из таблицы 7, наиболее прибыльными для салона оптики в 2017 году являются весенний сезон, в особенности март, а также конец лета – август. Середина осени и зимы, напротив, отличаются пониженным спросом.

Для заключения выводов об общих тенденциях, характерных для продаж в салоне, необходимо также рассмотреть данные 2018 года в таблице 8:

Таблица 8 – Сводные данные о продажах по месяцам за 2018 год

Год	Месяц	Сумма продажи, руб.	Продажи (руб.), % к общему итогу	Количество проданных единиц, шт.	Продажи (шт.), % к общему итогу
2018	январь	5 229 966,00	7,90	1 886	8,11
	февраль	5 367 342,00	8,11	1 953	8,39
	март	6 000 088,00	9,07	2 004	8,61
	апрель	5 633 128,00	8,51	1 877	8,07
	май	4 662 583,00	7,05	1 718	7,38
	июнь	4 951 314,00	7,48	1 767	7,59
	июль	5 307 047,00	8,02	1 822	7,83
	август	6 157 409,00	9,30	2 126	9,14

Продолжение таблицы 8

Год	Месяц	Сумма продажи, руб.	Продажи (руб.), % к общему итогу	Количество проданных единиц, шт.	Продажи (шт.), % к общему итогу
2018	сентябрь	5 971 920,00	9,02	2 045	8,79
	октябрь	5 579 622,50	8,43	2 064	8,87
	ноябрь	5 646 934,50	8,53	1 976	8,49
	декабрь	5 670 375,00	8,57	2 030	8,72
ИТОГО		66 177 729,00	100,00	23 268	100,00

В первую очередь необходимо отметить падение продаж почти на 8% в денежном выражении в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 5 721 458,9 руб. В натуральной форме продажи упали на 1 875 товарных единиц, то есть на 7,5%, что наглядно представлено на рисунке 3.

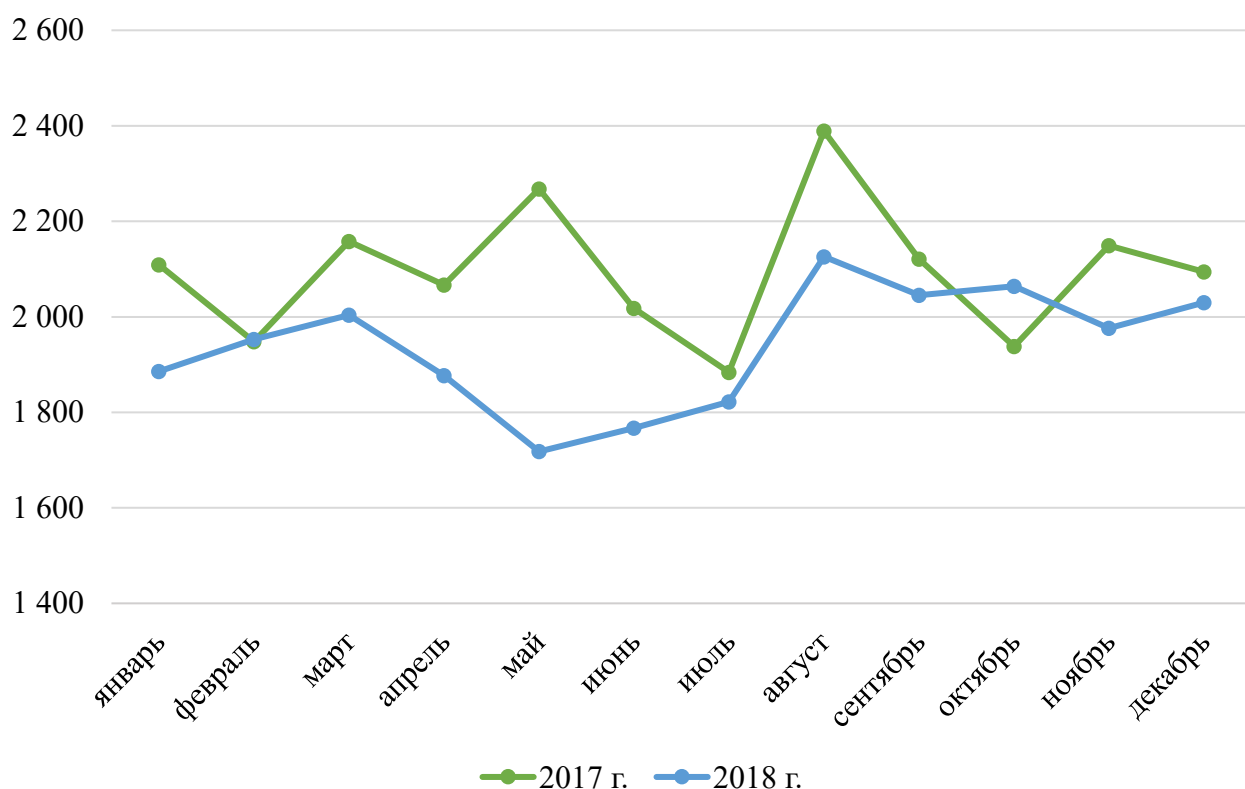


Рисунок 3 – Продажи в натуральной форме за 2017 и 2018 гг., шт.

Общей тенденцией является падение продаж в натуральной форме: лишь в октябре продажи 2018 года превысили данные за 2017 год. Также можно отметить высокие значения в августе, когда заканчивается сезон отпусков и начинается подготовка к учебному году. Продажи в денежной форме имеют прямую зависимость от продаж в натуральной форме, что подтверждается на рисунке 4.

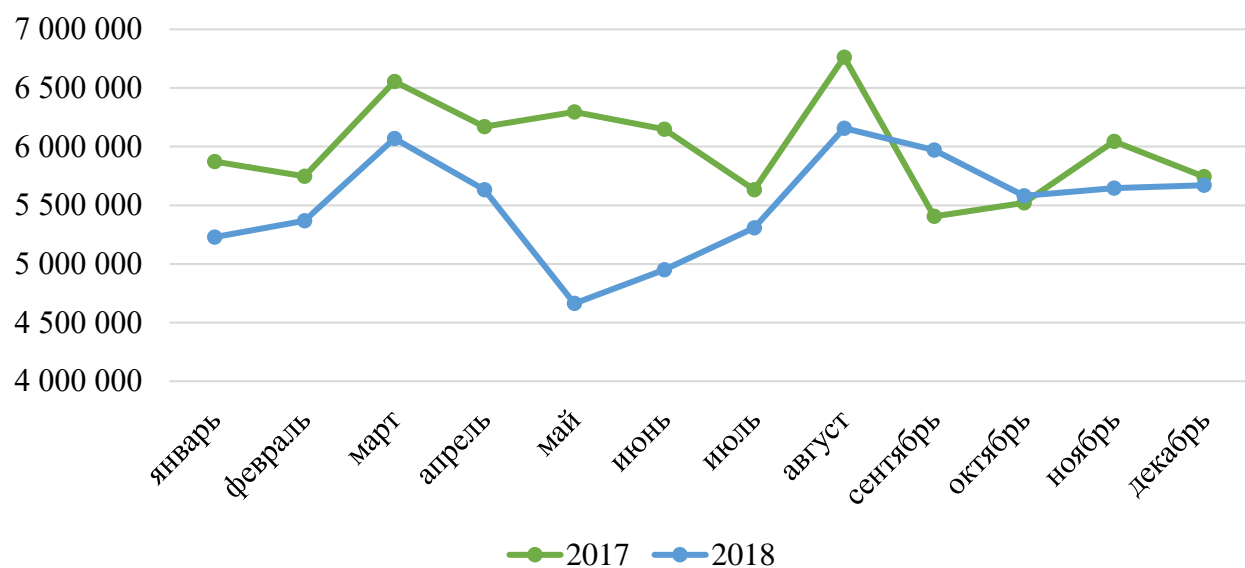


Рисунок 4 – Продажи в денежной форме за 2017 и 2018 гг., руб.

На следующем этапе анализа сбытовой деятельности предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» необходимо обратиться к таблице 9, где представлена выручка от реализации отдельных товарных групп, которые продаются в салоне. Очковые линзы были разделены на несколько производителей для более глубокой аналитики продаж: Essilor (Франция), Ноуа (Япония), Zeiss (Германия) и Cyo1 (Южная Корея).

Таблица 9 – Выручка от реализации по товарным группам за 2017 и 2018 гг.

Товарная группа	Выручка по товарным группам				Прирост/ снижение (шт.), %	Прирост/ Снижение (руб.), %
	2017 год		2018 год			
	шт.	руб.	шт.	руб.		
Очковые линзы Essilor	5 474	21 173 655,33	3 945	15 370 143,44	-27,93	-27,41
Очковые линзы Ноуа	5 355	10 831 924,95	6 594	14 785 640,39	18,74	36,50
Очковые линзы Zeiss	630	3 492 891,50	299	2 488 440,55	-43,58	-28,76
Очковые линзы Cyo1	1 090	2 073 669,31	822	4 790 970,50	-24,59	131,04
Иные бренды	1231	4 324 545,63	1 684	2 765 556,56	109,01	-36,05
Оправы	5 194	20 601 545,12	4 850	18 361 679,94	-6,62	-10,87
Мягкие контактные линзы (МКЛ)	2 846	5 783 475,87	1 936	5 212 240,00	-17,48	-9,88
Аксессуары	3 026	860 362,62	2 898	789 298,27	6,04	-8,26
Солнцезащитные очки	297	1 482 750,44	240	1 474 206,34	-19,19	-0,58
ИТОГО:	25 143	70 624 820,77	23 268	66 038 175,99	-9,66	-8,13

Из таблицы 9 видно, что на очковые линзы Essilor, являющихся лидером на рынке производителей линз, в 2018 году спрос упал более чем на четверть по сравнению с 2017 годом. В то же время продукция производителя Ноуа имеет положительный прирост по продажам в натуральном выражении, но вносит вклад в увеличение выручки за счёт повышения цен: товаров в 2018 году было продано почти на 19% больше, а выручка увеличилась на 36,5%. Если сравнивать производителей Essilor и Ноуа, средняя цена на линзы у последнего на 40% ниже, чем у первого: 3 896,1 руб. против 2 369,5 руб. На сегодняшний день потребитель выбирает более бюджетный вариант.

Линзы Zeiss, как и Essilor, продаются в 2018 году хуже, чем в 2017 году: реализация снизилась на 43,5%, однако на выручке это сказалось не так сильно.

Ассортимент линз Cryo1 бы незначительно сокращён, однако принёс колоссальную выручку за счёт повышения закупочных цен производителем. Салон оптики ввёл в ассортимент большое количество линз прочих брендов (Nikon, Rodenstock, Seiko и т. д.), включая бюджетные модели более локальных производителей. Данное решение отразилось на размере выручки от реализации по данной категории: она снизилась на 36%.

Реализация оправ, следуя общемировой тенденции, незначительно снизилась как в количественном (-6,6%), так и в денежном выражении (-10,9%). Та же ситуация наблюдается в категории «мягкие контактные линзы» и «солнцезащитные очки», что противоречит общей динамике продаж на оптическом рынке России: прирост более чем на 11% и на 7,5% соответственно. В салоне «Эксимер ОПТИКС» наблюдается отрицательный прирост на обе категории. Подобное противоречие связано с неправильно выбранной маркетинговой товарной политикой, а также с увеличением товарооборота через онлайн-канал продаж. Контактные линзы, как и солнцезащитные очки, потребителю проще всего купить в интернет-магазине, т. к. они не требуют помощи профессиональных врачей[20]. Все вышеперечисленные факторы негативно сказались на общем объёме реализации: продажи в натуральном выражении упали на 9,66%, а в стоимостном на 8,13%.

Далее необходимо обратиться к статистке по размеру среднего чека, который отразит общее состояние мерчандайзинга в салоне «Эксимер ОПТИКС» на текущий момент. Она представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ размера среднего чека за 2017 и 2018 год

Месяц	Размер среднего чека, руб.		Прирост/снижение, %
	2017 год	2018 год	
январь	6 404,48	6 231,66	-2,70
февраль	6 506,04	6 232,06	-4,21
март	6 453,42	6 739,71	+4,44
апрель	6 637,42	6 718,54	+1,22
май	6 152,04	6 028,38	-2,01
июнь	6 875,87	6 043,88	-12,10
июль	6 526,89	6 485,11	-0,64
август	6 368,60	6 591,58	+3,50
сентябрь	5 814,95	6 697,90	+15,18

октябрь	6 434,34	6 198,39	-3,67
ноябрь	6 277,13	6 524,35	+3,94
декабрь	5 991,79	6 234,00	+4,04

Таким образом, средний чек за 2018 год составляет 6 234, что на 243 руб. больше, чем в 2017 году (5 991 руб.). Проследить сезонность можно обратившись к рисунку 5.

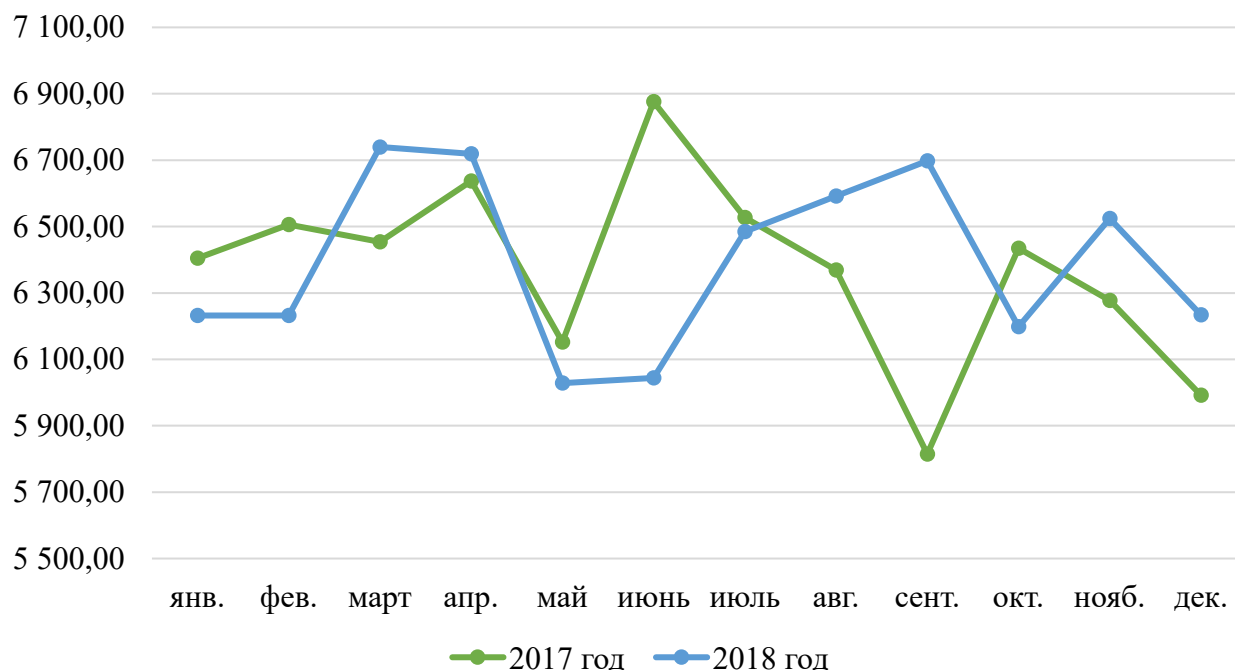


Рисунок 5 – Динамика среднего чека за 2017-2018 гг.

Как и было замечено ранее, высокий сезон продаж наблюдается весной в период подготовки к лету. В 2017 году наблюдается увеличение среднего чека в июне в связи с поздним приходом тепла. Август и сентябрь стандартно отличаются подготовкой к рабочему и учебному периоду: плотная запись на проверку зрения и обновления средств зрительной коррекции.

Стоит также проанализировать ежемесячное количество покупок, совершаемое в салоне, которое отражено в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ количества чеков по месяцам за 2017-2018 гг., шт.

Месяц	Количество чеков, шт.		Прирост/снижение, %
	2017 год	2018 год	
январь	850	929	+9,29
февраль	868	896	+3,23
март	911	1 028	+12,84
апрель	852	969	+13,73
май	785	1 031	+31,34

июнь	831	928	+11,67
июль	834	872	+4,56
август	938	1 075	+14,61
сентябрь	913	944	+3,40
октябрь	907	859	-5,29
ноябрь	936	982	+4,91
декабрь	925	975	+5,41
ИТОГО:	10 550	11 488	+8,89

Таким образом, среднее число покупок в месяц за 2018 год составило 957 покупок, что на 78 покупок больше, чем в 2017 году (879). За исключением октября наблюдается ежемесячный рост чеков за анализируемые периоды, что, несомненно, формирует позитивную тенденцию на 2019 год.

Статистика по количеству чеков подтверждает наличие специфической сезонности в рознице оптики:

- повышенный спрос: весна (март-май) и конец лета/начало осени (август-сентябрь);
- пониженный спрос: период новогодних праздников (январь-февраль) и период отпусков (июнь-июль).

Заключительным этапом анализа внешней и внутренней среды предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» является матрица SWOT-анализа, представленная в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Имидж клиники проецируется на репутацию салона оптики. 2. Широкий спектр дополнительных медицинских услуг. 3. Качественное и количественное увеличение среднего чека покупателя.	1. Нереализованный потенциал сайта: отсутствие онлайн-канала продаж. 2. Отсутствие услуги по доставке товара до дома. 3. Сезонность спроса. 4. Снижение выручки от реализации.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение спроса на перспективные товарные категории: «мягкие контактные линзы» и «солнцезащитные очки». 2. Рост численности населения с патологиями зрительных органов. 3. Диверсификация путей дистрибуции товаров оптики. 4. Пониженная активность молодёжного сегмента на рынке офлайн-торговли. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консолидация оптического ретейла: укрепление позиций сетевых салонов. 2. Снижение покупательской способности населения. 3. Повышение закупочных цен иностранными поставщиками.
--	---

Таким образом, на основе проведённого комплексного анализа, видно, что «Эксимер ОПТИКС» владеет достаточным потенциалом и необходимым количеством ресурсов для улучшения рыночных позиций. Основной проблемой, которая была выделена в результате осуществления процесса продаж салона, является снижение выручки в денежном выражении и объёмов продаж в натуральном выражении. Это связано с тем, что компания в недостаточной степени использует имеющиеся возможности, которые уже частично применяют в своей деятельности конкуренты.

Выводы по разделу 1

В результате проведённого анализа организационных аспектов деятельности предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» можно сделать вывод об оптимальной организационной структуре, включающей необходимое количество и качество сотрудников фронт-и бэк-офиса, что обеспечивает довольно высокие конкурентные позиции, как на рынке салонов оптики, так и на рынке офтальмологических клиник.

При анализе финансовых показателей деятельности салона была выявлена тенденция к ежегодному осложнению финансового состояния, а также выявлено множество локальных проблем: сокращение доли основных средств и запасов, преобладание заёмных средств над собственными, сокращение объёмов нераспределённой прибыли, а также снижение оборачиваемости активов. В то же время отсутствие долгосрочных обязательств, повышение мобильности оборотных активов и их высокая ликвидность свидетельствуют о платёжеспособности и рентабельности предприятия.

По итогам рассмотрения результатов сбытовой деятельности салона следует уделить внимание снижению общего уровня продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Несмотря на незначительный рост среднего чека, их количество имеет склонность к сокращению. Предприятие работает вразрез с мировыми тенденциями на рынке оптики, допуская падение продаж в тех товарных категориях, которые пользуются высоким спросом среди потребителя. Следовательно, возникает необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию сложившегося процесса продаж, выявлению в нём проблемных зон и их устранению для улучшения показателей сбытовой деятельности ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС».

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

2.1. Сущность и содержание процесса продаж

На сегодняшний день в существующих рыночных условиях, когда рост конкуренции охватывает большинство отраслей, построение процесса продаж является неотъемлемой частью стратегии успешных предприятий. Под продажей понимается «передача покупателю товаров на определенных условиях, в том числе по договору купли-продажи или иным аналогичным договорам»[4].

Каждое торговое предприятие сталкивается с потерей выручки, если процесс продаж выстроен некорректно. В данном случае необходима чёткая системность, стандартизация процесса, когда каждый сотрудник понимает последовательность этапов и готов ей следовать. Суть «процессного подхода состоит в том, чтобы управлять цепочками взаимодействия различных сотрудников и подразделений»[18, с.75]. «Критерием объединения отдельных операций в общую цепочку-процесс является общность результата» [18, с.75]. Как правило, к процессам относится большая часть деятельности компании: закупка, логистика, производство, и, конечно же, продажа. Кроме того, продажи «относят к группе бизнес-процессов компании, то есть процессов, создающих ценность для потребителя» [18,с.75].

В общем понимании процесс продажи – это набор повторяющихся этапов (шагов), которые продавец осуществляет для вывода потенциального покупателя с ранних этапов продажи до статуса покупателя. «Когда этапы процесса продаж не определены, невозможно оценить результат и добиться высоких показателей» [9,с.55]. В том случае, если управляющий ведёт учёт только количества совершенных покупок за период, «он не сможет определить пути улучшения ситуации в отделе» [9,с.55].Эффективность внедрения процесса подтверждена рядом исследований:

1. Согласно исследованию SMA (Sales Management Association)[47] 90% всех компаний, который используют формализованный процесс продаж, показывают наивысшие финансовые результаты.

2. Компания TasGroup[48], мировой поставщик программных продуктов, с помощью DealMakerIndex, программное обеспечение для построения технологической дорожной карты, заявляет, что 70% компаний, придерживающихся структурированному процессу в продажах, могут составить более точный прогноз товарооборота (до 70%).

3. В статье научно-популярного журнала Гарвардской школы бизнеса «Harvard Business Review» [50], заявлено, что компании со стандартизированным процессом продаж, получают доход до 28% выше, по сравнению с теми, кто игнорирует данный инструмент.

4. Также в исследовании журнала «Harvard Business Review» [51] было отражено, что порядка 50% высокоэффективных торговых организаций поддерживают внедрение автоматизированного процесса продаж. В свою очередь, 48% отстающих компаний не придерживаются или не используют при управлении отделом продаж стандартизированных процессов.

Таким образом, можно выделить 9 причин, почему предприятию необходимо внедрять стандартизированный процесс продаж:

1. Избавление от лишних процессов.

Наличие стандартизированного поэтапного процесса даёт организации точное понимание, какой из методов и инструментов продаж не работает на практике, то есть не приносит прибыли. Далее следует решение о том, нужно ли от него избавляться или же необходима его модернизация.

2. Наличие ориентира для продавца.

Процесс продаж часто называют дорожной картой продавца (roadmap). Чёткое соблюдение ей не означает произношение заученных фраз и выполнение единого порядка действий. Осознание процесса позволяет понять, когда необходимо перейти на следующий этап, а также какие коррективы надо внести в индивидуальных ситуациях.

3. Проявление творческих навыков продаж на каждом этапе.

Необходимо помнить о том, что каждый продавец вкладывает в процесс продаж своё видение, будь то написание электронного письма или же формирование персонализированного предложения при общении с покупателем.

4. Попытка посмотреть на продажи со стороны покупателя.

Одна из самых распространённых ошибок – это выстраивание этапов продажи только со стороны продавца. Чтобы избежать этого, необходимо ответить на несколько вопросов:

- какие у компании целевые группы покупателей;
- как они отличаются с точки зрения процесса покупки;
- в чем отличие между общением продавца с новым и постоянным покупателем;
- что ожидает получить покупатель на каждом этапе продаж.

5. Поиск причин неоформленных покупок.

Продавцам необходимо анализировать, на каком из этапов продаж покупатель отказался от покупки, какие действия были предприняты, чтобы избежать этого, в чём была ошибка и т. п.

6. Улучшение качества прогнозирования и увеличение дохода.

Ведение статистики продаж на основании стандартизированного процесса даёт управляющему персоналу понять, сколько возможно осуществить полных циклов за день/неделю/месяц/год, а также лучше работать с фактором сезонности.

7. Возможность завершить процесс продажи без основных этапов.

Несмотря на то, что у продавца не всегда получается завершить процесс продажи, самым важным этапом – оформлением покупки, он может собрать контактную информацию (номер телефона, электронная почта) и в дальнейшем дистанционно уведомлять посетителя об акционных предложениях. Подобные предложения могут сподвигнуть его вернуться в магазин за неоформленной ранее покупкой.

8. Улучшение качества обслуживания.

Продавцы, которые не знакомы со стандартизированным процессом, могут пропустить некоторые важные этапы или же уделить слишком мало времени одному из них. В таком случае покупатель не сможет получить информацию в достаточном количестве о потребительской ценности товара.

9. Повышение эффективности обучения новых продавцов.

За счёт внедрения стандарта обслуживания покупателя, новому персоналу будет проще адаптироваться под требования работодателя. За каждым этапом возможно закрепить наличие необходимых навыков для его проведения, а также какой от его выполнения ожидается результат. Персонал торгового зала является лицом всей компании, по которому складывается впечатление, в том числе и о предлагаемом продукте.

Большинство как российских (Гребенюк М.С., Разуваев С. и др.) [7,14] так и зарубежных авторов (Джонстон М.,Джоббер Д.,Ланкастер Д. и др.)[8,9] выделяют, как правило, от 5 до 7 стандартных этапов процесса продаж:

1. Проведение подготовительных исследований (Prospecting): поиск и оценка покупателей, составление портрета целевого потребителя. Если компания осуществляет свою деятельность на рынке B2B, то зачастую сюда включается «холодный» контакт с подобранной целевой аудиторией. «Чтобы выявить их, продавцы подключают всевозможные информационные ресурсы: каталоги отраслевых ассоциаций и телефонные книги, окружающих людей – коллег и других клиентов, поставщиков, сотрудников из прочих отделов, а также знакомых» [9, с. 67].

2. Подготовка к контакту с потребителем (Preparation): продавец представляется покупателю, договаривается о форме дальнейшего общения, даёт осмотреться. Если покупатель излишне напряжён, а продавец не готов занять ведущую позицию в разговоре, то переходить к следующему этапу нельзя.

Для B2B продаж данный этап выражается в налаживании отношений с потенциальным покупателем. Для этого необходимо выполнить две задачи:

– определить, кто в компании ответственный за контрольное решение о сотрудничестве и начале закупок (поставок);

– «вызвать интерес в компании и получить сведения, позволяющие определить, является ли будущий клиент ценным» [9, с. 69].

В крупных компаниях, осуществляющих продажу разнородной продукции, возникает необходимость в классификации потенциальных клиентов на основании большого объёма информации.

3. Непосредственный контакт, общение (Approach). На данном этапе выявляются потребности покупателя через вопросы, которые должен грамотно задать продавец. Необходимо отметить, что инициатива должна быть у продавца, а треть вопросов должны быть открытыми.

4. Презентация и демонстрация товара потребителю (Presentation). Долгое время данный этап считался наиважнейшим из всего процесса продажи на первый взгляд является самым простым, однако умением постоянно удерживать внимание покупателя владеет далеко не каждый. «По данным проводившихся исследований, 40% агентов по снабжению считают, что презентации, которые они видели, не слишком удачны» [9, с. 70]. Выделяется несколько ошибок, которые допускаются на данном этапе:

- использование агрессивного подхода;
- постоянное сравнение с конкурентами с негативным акцентом на предлагаемые ими товары и услуги.

Когда продавец сумел заинтересовать в более дорогом товаре, чем было изначально запрошено, то это считается безукоризненной работой и наивысшим мастерством.

5. Работа с возражениями (Handling objections). По поводу данного этапа существует множество неоднозначных мнений, так как он не всегда приятен любому продавцу в силу формата «диалог-спор». Продавец не должен бояться работать с сомнениями покупателя, поэтому ему самому стоит быть уверенным в качестве предмета продажи. Важно ответить на все вопросы покупателя, так как его несогласие может быть последствием оставшихся сомнений. Ни в коем случае нельзя перебивать собеседника, чтобы он произнёс вслух своё мнение.

6. Оформление покупки/заключение сделки (Closing). Завершая беседу, продавец должен задать единственно верный вопрос: «Оформляем покупку?». Он может звучать иначе, но идея его должна быть всегда такова. В противном случае покупатель может сообщить, что ему нужно подумать, посоветоваться о покупке и т. п. Если покупка не может быть оформлена здесь и сейчас, то грамотный продавец всегда найдёт способ узнать контакт и поинтересоваться о возможности ведения дальнейших переговоров, включая дату и примерное время.

7. Сопровождение и обслуживание клиента (Follow-up and nurturing). Результатом данного этапа является достижение лояльности покупателя, то есть предпочтение компании другим, продающим аналогичный продукт/услугу. «Первый эффект – это повторные покупки. <...> Второй эффект – это перекрёстные продажи: клиент купил что-то у нас, остался доволен, а пришёл за другим товаром или услугой. Третий эффект – клиент купил что-то у нас, остался доволен, а после порекомендовал нас другому клиенту – и тот совершил у нас покупку» [18, с. 78].

Данная модель является стандартным набором этапов, который управляющий может как сократить, так и добавить некоторые специфические для той или иной отрасли этапы, так как «подходы к выполнению могут существенно зависеть от конкретной роли сотрудника коммерческой службы, будь то представитель или торговый агент, и от общей стратегии компании в области продаж и отношений с клиентами» [9, с. 66].

2.2. Классификация видов процессов продаж и их характеристика

Несмотря на то, что этапы процесса продаж могут по-разному интерпретироваться для предприятий любой деятельности и масштаба, существует крупная классификация, представленная специалистами компании «Nutshell» в его статье [44]:

1. Простые процессы продаж:
 - трёхступенчатый процесс;

- исходящие «холодные» звонки (coldcall);
- исходящая «холодная переписка» (cold emailing);
- входящий процесс;
- ускоренный входящий процесс;
- процесс, выстраивающий доверительные отношения.

2. Сложные процессы продаж:

- входящий процесс;
- исходящий процесс.

Трёхступенчатый процесс, являющийся классическим шаблоном; каждая компания может модернизировать его под собственные потребности:

1. Подготовка: убедиться в наличии у покупателя необходимого количества средств и желания для совершения сделки.
2. Презентация: демонстрация покупателю, какие выгоды даст ему данное приобретение, а также ответ на все возникшие вопросы.
3. Завершение: обработка выдвинутых в последнюю минуту возражений, заключение договора и получение первоначальной оплаты.

Исходящие «холодные» звонки (coldcall), то есть звонок потенциальному клиенту, которого теоретически может заинтересовать предлагаемый товар или услуга:

1. Поискпотенциальных покупателей: отбор потенциальных покупателей через онлайн ресурсы и обращение к текущим клиентам за рекомендациями.
2. Первый звонок: рассказ о ключевой выгоде продукта и определение о наличии взаимного интереса.
3. Подготовка к контакту.
4. Презентация товара/услуги.
5. Завершение сделки.

Исходящая «холодная» переписка (cold emailing), в которой сохраняется тот же принцип, что и при «холодном» звонке, однако менеджер по продажам

имеет единственный шанс на корректное оформление коммерческого предложения:

1. Поиск потенциальных покупателей.

2. Исследование: подробное изучение данных потенциального клиента, его позиции на рынке, текущих потребностей, чтобы грамотно составить первое письмо.

3. Первое письмо: оформление коммерческого предложения, а также предложение продолжить общение по телефону или при помощи видеоконференции.

4. Подготовка к контакту.

5. Презентация товара/услуги.

6. Завершение сделки.

Входящий процесс – это процесс, при котором инициатива по совершению сделки исходит от покупателя:

1. Анализ входящих заявок потенциальных клиентов: какая из заявок стоит внимания и дальнейшего сотрудничества.

2. Звонок: контакт с потенциальным клиентом для подтверждения необходимого бюджета и договорённость о совершении покупки.

3. Исследование: подробное изучение данных потенциального клиента, его позиции на рынке, текущих потребностей, чтобы подготовиться перед официальной встречей.

4. Презентация товара/услуги.

5. Завершение сделки.

Ускоренный входящий процесс – это процесс, адаптированный для продажи через сайт:

1. Лид-менеджмент: привлечение потенциальных покупателей на сайт с помощью использования контент-маркетинга.

2. Звонок: оператор перезванивает покупателю в течение нескольких минут, пока он ещё просматривает сайт.

3. Обучение покупателя: в течение нескольких дней он оповещается через электронную почту о том, почему стоит выбрать данную компанию вместо конкурентов.

4. Предложение попробовать: покупателю предлагается возможность бесплатно воспользоваться товаром или услугой в течение ограниченного периода времени. Как правило, у покупателя вырабатывается психологическая привычка и ему сложно расстаться с товаром.

5. Завершение сделки.

Процесс, выстраивающий доверительные отношения, имеет некоторые свои особенности:

1. Поиск потенциальных покупателей.

2. Выстраивание контакта через опрос: создание перечня вопросов, которые задаются покупателю для определения их потребностей. Во время опроса покупатель должен расслабиться и понять, что предлагаемый товар/услуга подходит для него. Цена должна озвучиваться после перечисления всех преимуществ.

3. Презентация: как только продавец составит общую картину потребностей покупателя, он может приступать к показу того товара, который является единственным логическим решением найденной проблемы.

4. Работа с возражениями: разработка логических способов работы с противоречиями, регулярное пополнение перечня и использование их в последующих продажах.

5. Завершение сделки.

6. Работа с повторными продажами: необходимо обеспечивать качественное послепродажное обслуживание покупателя, стимулировать к новым покупкам, а также привлечение новых покупателей по его совету.

В таблице 13 отмечены простые процессы, которые подходят только для продаж в формате B2C (Business-to-Consumer)/B2B (Business-to-Business), а также универсальные процессы, которые используются в обоих случаях.

Таблица 13 – Совместимость процесса продаж с видом экономического взаимодействия субъектов рынка

№ П/П	Название процесса	B2B	B2C
1	Трёхступенчатый процесс	•	•

Продолжение таблицы 13

№ П/П	Название процесса	B2B	B2C
2	Исходящие «холодные» звонки	•	
3	Исходящая «холодная» переписка	•	
4	Входящий процесс	•	
5	Ускоренный входящий процесс		•
6	Процесс, выстраивающий доверительные отношения	•	•

Таким образом, сотрудник, отвечающий в компании за управления продажами, должен подбирать процесс исходя из основного потребителя их продукции.

Далее необходимо перейти к подробному рассмотрению более сложных процессов продаж, которые состоят из большего количества этапов и используются чаще крупными компаниями в сфере B2B.

Исходящий процесс:

1. Поиск потенциального покупателя
2. Вступление в контакт: общение через электронную почту или телефонный звонок для выяснения взаимного интереса.
3. Подготовка к контакту.
4. Запланировать демонстрацию.
5. Завершить демонстрацию.
6. Работа с возражениями.
7. Отправление контракта: доставка соглашения до покупателя, составленного исходя из ранее проведённых встреч.
8. Завершение сделки: получение подписанного договора.

Входящий процесс:

1. Сортировка входящих заявок (лидов): распределение подходящих заявок по менеджерам, исходя из установленной в компании структуры продаж.

2. Попытка первого контакта.
3. Проведение значимых переговоров.
4. Подготовка к основному контакту.
5. Запланировать демонстрацию.
6. Завершить демонстрацию.
7. Работа с возражениями.
8. Завершение сделки.
9. Общение покупателя с «onboarding»-специалистом: ознакомление с дополнительной ценностью продукта.

Большинство продавцов сходятся во мнении, что работать с покупателем, который пришёл непосредственно в магазин намного проще, чем осуществлять процесс продаж по телефону. Во втором случае покупатель хочет получить конкретную информацию, а также не готов отвечать на череду вопросов о его предпочтениях. Потребитель, который нашёл время приехать в магазин, более предрасположен к контакту. Таким образом, продажи B2C, то есть взаимоотношения между предприятием и частным лицом, в некотором смысле проще, чем продажи B2B, которые зачастую осуществляются по телефону.

2.3. Методы стимулирования процесса продаж

Роль управления продажами, на сегодняшний день, постепенно растёт в связи с развитием профессионализма в данной сфере. Управление проявляется в нескольких функциях: планирование, организация и контроль. «В наши дни ожидается, что менеджер по продажам будет играть более стратегически значимую роль в компании»[8, с.29]. Главным ориентиром для менеджера является не объём продаж в натуральном выражении, а то, какую прибыль получит компания. Следовательно, основной его функцией является разработка и использование различных методов стимулирования сбыта для достижения окончательных этапов процесса продажи – оформление покупки и достижение лояльности покупателя. Следует помнить, что «в зависимости от целевой направленности магазина, отличается комплекс мер по стимулированию продаж» [23]. Чтобы

подобрать тот или иной метод, необходимо чётко выделить следующие пункты, предлагаемые Семёновым С. в его работе [17, с. 50-53]:

1. Знание продукта, его преимуществ и слабых сторон, выгоду, которую он может дать покупателю. Как правило, покупателю необходимо объяснить, почему товар продаётся именно по указанной цене.

2. Изучение конкурентной среды, условий конкурентов, предлагаемый перечень товаров и услуг.

3. Формирование техники продаж, подразумевающей способность продавца или менеджера ответить на возникающие вопросы потенциального покупателя: чего он хочет, почему он должен купить именно это и именно в данной компании, почему ему нужно совершить покупку здесь и сейчас.

4. Необходимо знать потребителя: что ему нравится в компании, почему он уходит к конкурентам, что ему нравится у них, как он использует товар или услугу после покупки.

5. Каждый продавец должен быть уверен, что он и сам бы купил предлагаемый продукт или услугу. Он должен иметь позитивное отношение к компании, в которой он работает, чтобы убедительно представить её в лучшем свете потребителю.

6. Компания должна заботиться о своих продавцах, разрабатывать систему мотивации и повышать их личную эффективность.

Таким образом, при условии проработки всех вышеперечисленных условий, выстроенный процесс продаж будет работать на предприятии и приносить должный эффект. Чтобы усилить эффективность, необходимо «полностью интегрировать и поддерживать общие усилия в области маркетинга» [21, с.260]. «Без интеграции продаж и маркетинга в процессе продаж можно запутать клиента, посылая сообщение и поддерживая позиции, которые противоречат информации, размещённой на сайте или в соцсетях отделом маркетинга» [21, с. 261].

Склонять покупателя совершить покупку в магазине можно как дистанционно, так и непосредственно на месте осуществления физической продажи. К

дистанционным методам, то есть совокупности удалённых способов привлечения покупателей к покупке товаров и услуг, можно отнести:

1. Телефонные звонки. По возможности все звонки должны записываться и автоматически анализироваться в CRM-системе: что говорил покупатель, как отвечал на вопросы, каковы были действия менеджера.

Наличие CRM-системы крайне важно для дальнейшего стимулирования процесса продаж, так как она позволяет проводить большую работу с аналитическими данными и повышать эффективность и качество продаж. CRM позволяет «схематично отобразить, где находится каждый потенциальный и существующий в ваших песочных часа продаж» [21, с. 262]. Песочные часы – модель Джона Янча, разработанная на основании воронки продаж, о которой в дальнейшем пойдёт речь. Здесь же автор предпринял попытки связать продажи и маркетинга на этапах процесса продажи, утверждая о необходимости совместной работы данных отделов на протяжении всего пути потенциального покупателя к покупке.

2. E-mail-рассылка, как и предыдущий метод, позволяет взаимодействовать с потенциальными покупателями через средства электронной связи.

3. Комплекс рекламных мероприятий: печатная реклама в газетах, журналах и каталогах, визуальная наружная реклама в объектах массового скопления людей (плакаты, объявления), реклама на радио и телевидение.

«Большое влияние на объёмы продаж также оказывает деловая репутация торговой организации» [23]. Большим предприятиям проще выходить на новые рынки сбыта, так как они уже выработали имиджевую составляющую индивидуальность. Намного труднее мелким несетевым организациям, которым только предстоит работать с доверием покупателей к их продукции.

Однако гораздо важнее подобрать методику, работающую непосредственно для стимулирования прямых продаж на месте, где и происходит прямой контакт с потребителем:

1. Необходимость в размещении POS-материалов, обращающих внимание покупателя к необходимым группам товара. Например, к стенду с распродажами.

2. Предложение потребителю участие в программе лояльности. Разработка эффективной программы является отдельным предметом глобального исследования. Существует крупная классификация программ лояльности, из которой менеджер по продажам сам выбирает наиболее подходящую либо создаёт собственную, комбинируя несколько видов.

3. Гарантия денежного возврата товара. Как правило, при наличии данного условия в магазин, у покупателя отсеивается страх покупки, и он быстрее переходит на следующий этап продаж.

4. «Cross-promotion – способ совместного стимулирования продаж, когда две и более компании реализуют программы, направленные на единую целевую аудиторию» [23].

5. Тест-драйв продукта, когда у потребителя есть возможность бесплатного временного пользования продуктом с возможностью его возврата. В данном случае используется психологический приём – у покупателя вырабатывается привычка, он уже владеет вещью и с большой долей вероятности не станет её возвращать, а выкупит полностью.

6. Switch-selling или проще говоря обмен товара конкурента на товар компании.

7. Ивент-маркетинг используется, как правило, при презентации нового продукта. Сюда же относится проведение промо-акций, где возможно персональное обращение к потенциальному покупателю, а у них появляется возможность «попробовать» продукт, задать интересующие вопросы.

8. Мерчендайзинг: грамотная выкладка продукции поможет продавцу управлять вниманием покупателя.

Чтобы продавцы совместно с маркетологами умели пользоваться данными приёмами и внедряли их в свои техники продаж, необходимо создание стан-

дартов обслуживания покупателя, куда, по мнению автора Ламановой В. [13, с. 26-27], входят:

- внешний вид продавца;
 - его физическая доступность;
 - соблюдение чистоты витрин и прилавков, отсутствие «дыр» в ассортименте, если это физический магазин;
 - диагностика корректной работы сайта, своевременное обращение за помощью к специалистам;
 - соблюдение техники безопасности;
 - соблюдение правил этики (при встрече, обращении, прощании);
 - создание позитивной атмосферы;
 - использование невербальных жестов, исходя из психологических принципов.
- и др.

2.4. Воронка продаж как инструмент совершенствования процесса продаж и оценки его эффективности

На любом предприятии отдел продаж тесно связан с отделом маркетинга, откуда пришёл термин «воронка продаж». Принципиальных различий в толковании данного термина не существует, однако наиболее подходящим является определение Ламановой В.: «это в первую очередь последовательность этапов, которые проходит потенциальный клиент до завершения процесса покупки» [13, с.11]. Гребенюк М. в своей работе [7, с. 57] отмечает, что данный инструмент был открыт Э. Льюисом в 1898 году для анализа клиентского потока. Тогда он выделил всего 4 этапа, которые до сих пор являются частью процесса продаж, если рассматривать его с позиции покупателя:

- знакомство с продуктом;
- интерес к нему;
- сформированное желание совершить покупку;
- покупка.

Такой инструмент, как воронка продаж, помогает в количественном выражении оценить работу продавцов магазина или функционал интернет-магазина, если речь идёт об электронной коммерции [19]. На рисунке 6 изображена типичная воронка продаж для розничного магазина, идущая параллельно описанному ранее процессу продаж, на каждом из этапов которого отсеивается



некоторый процент потребителей.

Рисунок 6 – Воронка продаж розничного магазина

Как же было отмечено ранее, «воронка – это теоретическая маркетинговая или коммерческая модель, описывающая «путешествие» потенциального клиента к покупке» [15, с. 46-49]. Ребхэн Б. в работе [15] предлагает следующую классификацию существующих воронок продаж:

1. Стандартная воронка, изображённая на рисунке 6.
2. Типичная воронка – искажённая стандартная воронка продаж, появляющаяся в результате соединения управляющих противоречивых маркетинговых

инструментов. «...Вместо логической последовательности шагов, ведущих посетителя в цели, у них строится запутанный лабиринт» [15,с.47].

3. Вогнутая воронка – также искажённый вариант стандартной воронки продаж с излишне широкой вершиной, когда компания не знает, как увеличить прибыль рациональными способами. В таком случае необходимо работать с внутренними этапами воронки, повышая их коэффициент конверсии.

4. Компактная воронка – оптимизированная стандартная воронка с расширенным дном, то есть увеличением конверсии и покупок. Само движение покупателя по этой воронке «гладкое» и постепенное.

Функции воронки продаж:

- контроль выполнения процесса продаж;
- контроль эффективности работы продавцов магазина;
- анализ конверсии этапов, то есть число покупателей, переходящих с одного этапа на другой.

Через выполнение данных функций решаются следующие проблемы:

- увеличение числа покупателей;
- выявление «проблемных» этапов, на которых происходит максимальный отсев покупателей;
- увеличение общего уровня прибыльности через изменение бизнес-процессов продаж.

Чтобы получить количественные показатели работы отдела продаж исходя из выстроенного процесса, необходимо посчитать следующие ключевые показатели эффективности (англ. key performance indicators – KPI):

- количество покупателей, совершивших покупку;
- общее количество посетителей магазина;
- конверсия, которая считается как отношение первых двух показателей, выражаемое в процентах;
- выручка магазина;
- средний цикл продажи;

- выполнение плана продаж;
- средний чек магазина.

Важнейшим показателем выполнения каждого этапа является конверсия, которую можно рассчитывать по общему результату деятельности магазина, так и по отдельно взятому этапу. На основании рассчитанных данных принимаются дальнейшие управленческие решения.

Далее возникает ситуация, когда необходимо оценивать работу отдельных сотрудников отдела продаж. При рассмотрении выполнения работником определенных стандартов, не учитывается, например, выстраивание долгосрочных отношений с покупателем, выработка лояльности к компании. Таким образом, используется система показателей, предложенная автором Джонстоном М. [9]:

1. Заказы – то количество, которое привлёк конкретный продавец за определенный период времени. Помимо количества заказов, также важен их средний чек. Отсюда можно сделать вывод, с какой клиентурой работает продавец, и в дальнейшем учитывать это при распределении обязанностей и планировании продаж. Важно учесть также отказы от оформления заказа (покупки). «Если у продавца много заказов, это может означать, что они небольшие, а следовательно он тратит слишком много времени на мелких клиентов с низким потенциалом и слишком мало – на крупных покупателей с высоким потенциалом» [9, с. 528].

2. Покупатели – количество активных и пассивных клиентов, новых клиентов и лояльных клиентов и другие классификации, которые управляющий посчитает нужными.

3. Усилия и результаты продавцов: данные понятия следует разделять при оценке персонала. Если у одного продавца продаж больше, чем у второго, то следует выяснять причину. Возможно, последний ведёт крупную сделку, которая отразится на выручке компании гораздо сильнее.

4. Расходы на каждую продажу.

5. Распределение времени, то есть как сотрудник распределяет своё время на деловые письма, обслуживания покупателей, встречи, оформление магазина и так далее.

Исходя из вышеперечисленных показателей, английский автор Джонстон М. [9] выстраивает простую, но достаточно эффективную и показательную систему коэффициентов, представленную в таблице 14:

Таблица 14 – Система коэффициентов для оценки деятельности продавцов [9]

Показатель	Коэффициент
Затраты	Затраты на продажу = затраты/продажи
Покупатели	Удержание покупателей: отношение покупателей, оформивших покупку к общему числу клиентов
	Новые покупатели: отношение новых покупателей к общему числу покупателей

Продолжение таблицы 14

Показатель	Коэффициент
Покупатели	Потерянные покупатели: отношение покупателей, не сделавших заказ к общему числу покупателей
	Средний размер покупки: отношение объёма продаж в денежном выражении к общему числу покупателей
	Доля покупателя: отношение сделки с конкретным покупателем ко всем сделкам
Продуктивность	Встречи за день: отношение общего числа встреч к общему числу рабочих дней
	Встречи на покупателя: отношение общего числа встреч к общему числу покупателей
	Число покупок/заказов за встречу: отношение числа заказов к общему числу встреч

Все вышеперечисленные данные можно получить, если предприятие работает с CRM-системой, которая автоматизирует учёт клиентской базы и взаимоотношений с ней. Она позволяет работать со следующей информацией:

- построение воронки по новым клиентам магазина, а также анализ рекламных мероприятий по их привлечению;
- работа с текущими покупателями, которая обходится любому предприятию в несколько раз дешевле, чем привлечение новых;
- отслеживание продаж по товарным категориям, необходимость в выстраивании особого процесса для продажи индивидуальных товаров;

– различия воронки для работы с целевыми сегментами покупателей магазина.

Таким образом, можно сделать вывод, что у управляющего отделом продаж стоит главная задача по работе с конверсией каждого имеющегося этапа, по выявлению наиболее прибыльных этапов, на развитие которого стоит направить усилия. Управляющий не должен совершать следующие ошибки:

1. Допускать длительное нахождение потенциального покупателя на одном и том же этапе процесса продажи (воронки).
2. Искусственное увеличение количества этапов воронки продаж, что негативно сказывается на рабочем времени сотрудников.
3. Создание лишь половины процесса продаж.
4. Пренебрежение автоматизацией процессов и использование современных программных продуктов.

Контроль над выполнением всех этапов процесса продаж наилучшим образом реализуется через воронку продаж, чья конверсия должна регулярно повышаться. Таким образом, процесс продаж можно улучшить следующим образом:

1. Обновление данных анализа целевого потребителя.
2. Регулярное повышение квалификации персонала и развитие необходимых навыков через систему обучения и тренингов.
3. Улучшение предлагаемого продукта/услуги покупателю.
4. Разработка воронки продаж: обновление текущей или же создание новой в связи с проектированием канала сбыта.

Выводы по разделу 2

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости серьёзного подхода при построении собственного процесса продаж, учитывая специфику каждой отдельной компании: род и сфера деятельности, способы контакта с покупателями, основные цели и др.

Грамотно выстроенный процесс продаж не будет работать без подготовленных специалистов, которые должны пользоваться современными методами стимулирования продаж, направленными не столько на повышение продаж в натуральном выражении, сколько на продажи в денежном выражении. На данном этапе также необходимо учитывать потребности и возможности компании, так как универсальных методов, одинаково подходящих все, не существует.

Для количественной оценки процесса продаж необходимо воспользоваться воронкой продаж, которая лучше всего подходит для онлайн торговли, но также может эффективно использоваться в оптовой и розничной. Воронка позволяет оценить отдачу каждого из запланированных этапов, проанализировать их эффективность и локально вносить коррективы.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

3.1. Мероприятие по совершенствованию процесса продаж

В ходе проведенного анализа внешней и внутренней среды предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» была выявлена проблема снижения объёма продаж, как в натуральном, так и денежном выражении: на 9,66% и на 8,13% соответственно. Компания не использует возможности рынка при построении процесса продаж. Как уже было отмечено ранее, существует тенденция повышения спроса на мягкие контактные линзы и солнцезащитные очки, в то время как в салоне «Эксимер ОПТИКС» продажи данных категорий снизились и имеют негативную тенденцию к дальнейшему понижению. Также компания игнорирует диверсификацию путей дистрибуции товаров оптики, внедрение в оптику онлайн-каналов продаж, которую уже используют конкуренты рассматриваемого салона. Таким образом, возникает необходимость создания интернет-магазина на базе существующего сайта и организации доставки товара для потребителя с помощью курьерской компании.

Потребность в попытке реализации данного мероприятия и его вероятную доходность можно подтвердить статистическими фактами. На основании данных исследования института Gfk [25], к началу 2019 года, более 75% взрослого населения России (16 лет и более) являются активными интернет-пользователями; из них «61% россиян пользуются Интернетом на собственных мобильных устройствах» [25], а также четверть, кто пользуется исключительно мобильным Интернетом.

Также отмечается тенденция подключения к интернету старшего поколения, в то время как вовлеченность молодого поколения практически достигла возможного предела. Таким образом, уже в ближайшем будущем интернет станет в первую очередь мобильным, а уже затем «настольным».

Положительным моментом является готовность большей части товарного ассортимента «Эксимер ОПТИКС» к внедрению электронной коммерции. Что касается числа российских онлайн-покупателей, которые хотя бы 1 раз совер-

шали покупку в Интернете, то этот показатель вырос на 17% с 2017 года и достиг отметки в 35% к 2018 году [26].

Основными мотивами, которые приводят покупателя в Интернет, является возможность сберечь денежные средства, так как имеется возможность зайти на несколько сайтов, сравнить цены, характеристика товара и выбрать наилучшее предложение в любое время суток. Исследования института Gfk [27] показывают, что более 70% покупок совершаются под влиянием предложения бесплатной доставки до дома/пункта выдачи, промокода со скидкой, бонусных баллов или мгновенного участия в программы лояльности. В свою очередь, 60% покупателей утверждают, что купили бы товар без специальных условий.

Интернет-магазин становится обязательным дополнением к офлайн-торговле. Сайту розничной компании уже недостаточно выполнять функцию визитки: он должен становиться рабочим инструментом продаж.

Начало реализации мероприятия назначено на июль 2019 года, то есть третий квартал. Планируемая продолжительность – до конца 2021 года. Для создания интернет-магазина на базе существующего сайта необходимо найти подходящего партнёра. Основными требованиями является цена проекта, а также создание сайта на платформе 1С Битрикс, которая была изначально создана для организации онлайн-торговли в России, а также позволила бы наладить эффективный электронный обмен информацией с программами по учёту и доставки.

Чтобы найти квалифицированное агентство, было принято решение обратиться к аналитическому проекту «Рейтинг Рунета» [35], где в ТОП-10 была выбрана компания-лидер «IARGA» по среднему ценовому сегменту (200 000 – 500 000 руб.), большому количеству проектов (более 200) и соотношению доли положительных отзывов.

Основные затраты на создание интернет-магазина и его дальнейшее поддержание его рабочего состояния были составлены самостоятельно на основании прайс-листа агентства «IARGA» [42], а также консультации с руководителем отдела продаж, и представлены в таблице 15.

Таблица 15– Затраты на создание и поддержание дальнейшей работы интернет-магазина

Направление	Сумма вложений, руб.	Регулярность вложений	Срок вложений
Создание интернет-магазина	400 000	1 раз	июль 2019 – октябрь 2019
Создание интернет-каталога	100 000 совместно со службой маркетинга	1 раз	август 2019 - сентябрь 2019
Интеграция сайта с 1С	36 000	1 раз	сентябрь 2019
Обучение сотрудников	80 000	1 раз	ноябрь 2019
SEO-продвижение	70 000	ежемесячно	август 2019 – декабрь 2021
Заработная плата контент-менеджера	40 000	ежемесячно	декабрь 2019- декабрь 2021
Техническое обслуживание сайта	включено в ЗП штатного программиста	ежемесячно	октябрь 2019 - декабрь 2021

По подсчётам менеджера «IARGA», создание нового сайта по текущим запросам «Эксимер ОПТИКС» составит 400 000 руб., куда входит аналитика конкурентов, дизайн, программирование, создание мобильной версии и пожизненная гарантия на созданный сайт. Оплату, при необходимости, можно разделить на две части: 200 000 руб. до начала работ, 200 000 руб. после приёма сайта заказчиком. При дальнейших расчётах будет выявлена необходимость в данной опции. Создание интернет-каталога планируется как совместная задача службы маркетинга, которая является частью организационной структуры клиники «Эксимер», но которая также работает над рекламными мероприятиями для салона, и специалистами «IARGA». Интеграция сайта с программой 1С для выгрузки информации о наличие товара, совершенной покупке, сумме скидки проводится одновременно в течение нескольких дней, которые приходятся на сентябрь 2019 года. По окончании работ над сайтом, специалисты агентства обучают сотрудников заниматься администрированием сайта, а штатного программиста осуществлять обслуживание сайта. Программист, как и рекламный отдел, является штатным сотрудников клиники «Эксимер», однако обслуживает салон в том числе. SEO-продвижение сайта необходимо начинать на этапе разработки сайта и продолжать постоянно для сохранения позиции в поисковике.

Таким образом, в 2019 году затраты на интернет-магазин составят 1 006 000 руб.; в 2020 и 2021 гг. по 1 320 000 руб.

Отдельной статьёй расходов при анализе эффективности мероприятия будет являться доставка товара покупателю. В первую очередь необходимо отметить, что для салона «Эксимер ОПТИКС», который имеет единственный филиал в Санкт-Петербурге, нецелесообразно создавать собственную курьерскую службу на этапе выхода на рынок электронной коммерции [12, с.88]. Следовательно, необходимо проанализировать предложения существующих курьерских служб, занимающихся доставкой по Санкт-Петербургу. К выбору службы следует относиться серьёзно, так как покупатели всё больше внимания обращают на сроки. «Часто клиент ассоциирует курьера с самим интернет-магазином, поэтому проблемы с доставкой он припишет именно магазину» [34].

Для сравнения было выбрано 4 крупнейших российских компании, указанных в таблице 16.

Таблица 16– Обзор крупнейших курьерских служб, осуществляющих доставку по Санкт-Петербургу

Критерий сравнения	Компания			
	«СДЕК» [40]	«Voxberry» [39]	«DPD» [41]	«IML» [43]
Забор груза со склада отправителя, руб.	240	250	235	250
Курьерская доставка, руб./заказ	195	150	175	180
СМС оповещение покупателя, руб./заказ	бесплатно	2	3	1
Е-mail оповещение покупателя, руб./заказ	бесплатно	1	бесплатно	бесплатно
Приём наложенного платежа наличными/банковской картой	3% от стоимости отправления	3% от стоимости отправления	3,5% от стоимости отправления	2,12% от стоимости отправления
Страховка	0,75% от стоимости отправления	0,5% от стоимости отправления	0,75% от стоимости отправления	0,53% от стоимости отправления
Ответственность за упаковку	на стороне заказчика	на стороне заказчика	на стороне заказчика	на стороне заказчика

Для сравнения служб между собой, необходимо рассчитать стоимость 1-го заказа, которая бы отразила экономическую выгоду пользования услугами той или иной компании:

1. Доставка 1-го заказа компанией «СДЕК» будет стоить 451 рубль 31 копейка.
2. Доставка 1-го заказа компанией «Voxberry» будет стоить 417 рублей 16 копеек.
3. Доставка 1-го заказа компанией «DPD» будет стоить 430 рублей 55 копеек.
4. Доставка 1-го заказа компанией «IML» будет стоить 442 рубля 42 копейки.

Следовательно, было принято решение обратиться в крупную компанию по доставке «Voxberry», которая уже успела зарекомендовать себя на рынке как партнёра интернет-магазинов с 2010 года. Данная компания отличается наличием готовых IT-решений для оперативного электронного обмена информацией с программой 1С:Управление торговлей о состоянии заказа на базе модуля для 1С-Битрикс.

Доставка будет осуществляться только в пределах Санкт-Петербурга, не затрагивая Ленинградскую область. Комплектация и упаковка заказов будет происходить непосредственно в салоне. Первый год после запуска интернет-магазина (2020 год) сборкой будут заниматься свободные консультанты, уже имеющиеся в штате персонала. Затем, после наращивания количества заказов, предполагается найм сборщика-комплектовщика в складское помещение салона с заработной платой в размере 30 000 руб./месяц. График работы: 6 дней в неделю (понедельник – суббота) с 12:30 до 19:00. Каждый день курьер компании «Voxberry» будет забирать заказы в 18:30 со склада «Эксимер ОПТИКС» по адресу Апраксин пер., дом 6. Доставка будет осуществляться на следующий день с 10:00 до 22:00 во все дни недели кроме воскресенья. Покупателю будет предлагаться 4 промежутка на выбор:

– с 10:00 до 13:00;

- с 13:00 до 16:00;
- с 16:00 до 19:00;
- с 19:00 до 22:00.

Для того, чтобы рассчитать затраты на доставку товаров из интернет-магазина, включающие в себя упаковочный материал, заработную плату и курьерские услуги компании «Voxberry», необходимо понимать объёмы продукции, которые будет реализовывать интернет-магазин. При расчётах необходимо учитывать, что, в первую очередь, через доставку планируется повысить продажи категорий «мягкие контактные линзы» и «солнцезащитные очки», которые не требуют дополнительных манипуляций со стороны врача-офтальмолога, а, по статистическим прогнозам, имеют тенденцию к повышенному спросу, в том числе через онлайн-канал. Затем в тестовом режиме будет предлагаться посетителям салона и клиники «Эксимер» услуга воспользоваться дистанционным заказом очков при наличии рецепта от врача. Данную услугу не предоставляет ни один салон Санкт-Петербурга, что должно повысить конкурентоспособность на рынке.

Таким образом, чтобы рассчитать объёмы реализации интернет-магазина, необходимо оценить приблизительную потребность в основных товарных категориях («солнцезащитные очки», «мягкие контактные линзы», «очки», «аксессуары») через сервис «WordStat» [49], который покажет количество запросов в поисковой системе «Яндекс» в Санкт-Петербурге по месяцам. Данный сервис оценивает пользовательский интерес и часто применяется маркетологами и продавцами при формировании ассортиментной матрицы. Полученные данные позволят в дальнейшем спрогнозировать продажи и оценить загрузку интернет-магазина в течение рассматриваемого периода.

Также будет произведён расчёт коэффициентов сезонности спроса в таблице 17. Коэффициенты свидетельствуют о качестве спроса за каждый месяц, что позволит отчётливо планировать продажи.

Таблица 17– Среднее количество запросов пользователей по месяцам за 2017-2018 гг.

Товарная категория/месяц	Солнцезащитные очки	Коэффициент сезонности	Мягкие контактные линзы	Коэффициент сезонности	Очки	Коэффициент сезонности	Аксессуары	Коэффициент сезонности
январь	5 925	0,51	90 524	1,01	20 387	0,82	708	0,91
февраль	9 215	0,79	92 511	1,03	24 371	0,98	862	1,10
март	15 285	1,32	96 330	1,08	28 446	1,14	837	1,07
апрель	28 195	2,43	97 766	1,09	32 946	1,33	936	1,20
май	30 681	2,64	96 208	1,07	36 737	1,48	809	1,04
июнь	19 248	1,66	77 904	0,87	28 528	1,15	753	0,96
июль	17 333	1,49	72 210	0,81	26 450	1,06	715	0,92
август	12 095	1,04	82 585	0,92	23 988	0,96	711	0,91
сентябрь	6 388	0,55	86 827	0,97	20 816	0,84	697	0,89
октябрь	5 187	0,45	101 338	1,13	22 385	0,90	727	0,93
ноябрь	4 624	0,40	89 468	1,00	21 364	0,86	691	0,88
декабрь	4 281	0,37	90 945	1,02	23 824	0,96	926	1,19
СРЕДНЕЕ	11 616	-	89 551	-	24 864	-	781	-

Для выявления доли от полученных запросов, которая попадает на сайт интернет-магазина «Эксимер ОПТИКС», необходимо знать его позицию в поисковике. По оценкам руководителя отдела продаж Р. Шмидта компании «IARGA», с помощью комплексного интернет-продвижения, магазин будет подниматься в поисковике по следующему приблизительному плану:

1. Начиная с первого месяца (ноябрь 2019 г.): ТОП-100 позиций. Как правило, почти ни один пользователь не переходит дальше первых нескольких страниц, поэтому первые 2 месяца будут отданы на продвижение сайта, а продажи планируются со следующего этапа.

2. Начиная с третьего месяца (январь 2020 г.): 15 позиция. По данным компании «RetailOnline» [22], данная позиция приносит в среднем около 0,5% посетителей сайта.

3. Начиная с шестого месяца (апрель 2020 г.): 10 позиция. По данным компании «RetailOnline» [22], данная позиция приносит в среднем 10% посетителей сайта.

4. Начиная со второго года (январь 2021 г.): 3 позиция. По данным компании «RetailOnline» [22], данная позиция приносит в среднем 35% посетителей сайта, так как находится сразу после контекстной рекламы (несколько первых позиций в поиске с отметкой «реклама»).

После спрогнозированного количества переходов на сайт, необходимо также оценить конвертацию «посетителя» в «потенциального клиента» (заявка), а из него – в «реального клиента» (заказ). По данным компании «Retail Online» [22] первый коэффициент в среднем приравнивается 5%, а второй – 40%. Порядка 5% становятся лояльными покупателями, если выстроена программа лояльности.

Таким образом, постепенно отсеивая посетителей сайта, можно спрогнозировать количество покупок на 2020 год (Приложение Н, Таблица Н.1) и на 2021 год (Приложение Н, Таблица Н.2) по месяцам для дальнейшего расчёта выручки от реализации товара, а также составить воронку продаж для интернет-магазина после выхода на полную мощность, то есть с 2021 года. Воронка представлена на рисунке 7.

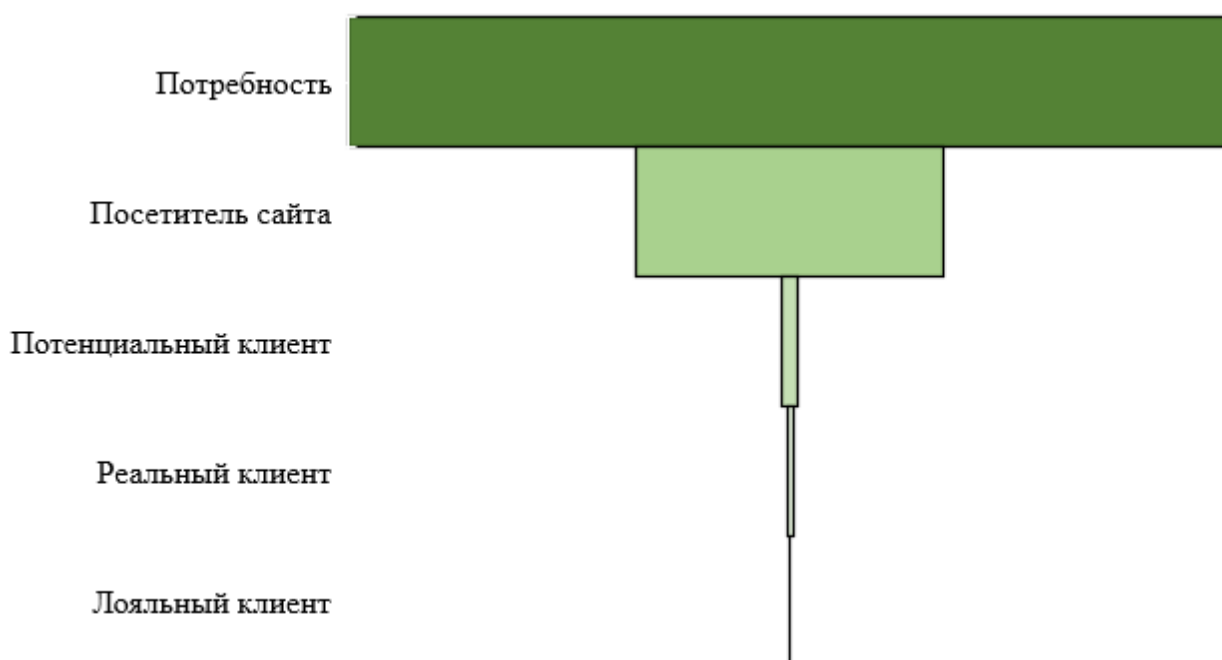


Рисунок 7 – Воронка продаж интернет-магазина «Эксимер ОПТИКС» в 2021 году

Таким образом, на основании построенной воронки продаж, из 10 000 чел., имеющих потребность в приобретении средств контактной коррекции лишь 350 чел. станут посетителями сайта интернет-магазина «Эксимер ОПТИКС». Из них 180 чел. перейдут в разряд «потенциальных клиентов», которые проявят желание совершить покупку. 70 чел. перейдут в разряд «реальных клиентов», совершивших покупку и лишь 3 чел. по статистике станут «лояльными клиентами».

При анализе воронки продаж можно выделить большой отсев аудитории сайта на этапе перехода к «потенциальному клиенту». В дальнейшем следует выяснить, достаточно ли рассчитанной отдачи для достижения высокой прибыльности при реализации мероприятия.

На следующем этапе необходимо спрогнозировать изменение средней цены продажи на 2019-2021 гг. при помощи линейного тренда, используя данные за предшествующие периоды из отчётов о продажах ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС». Расчёты отражены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчёт средней цены продажи на 2019-2021 гг.

Товарная категория	Средняя цена продажи, руб.					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Мягкие контактные линзы	2304,29	2465,95	2692,11	2875,27	3069,18	3263,09
Солнцезащитные очки	3918,63	5122,61	5600,14	6561,97	7402,725	8243,48
Очки	4541,72	4204,66	4351,49	4498,32	4645,15	4791,98
Аксессуары	289,16	315,19	310,37	326,12	336,72	347,33

Можно сделать вывод, что средние цены на все товары будут постепенно расти, что в совокупности с прогнозируемым планомерным ростом заказов должно привести к увеличению выручки от реализации в 2020 году (Приложение Н, Таблица Н.3) и в ещё большей степени в 2021 году (Приложение Н, Таблица Н.4).

На следующем этапе необходимо рассчитать затраты на пользование услугами компании «Voxberry». Прайс-лист на необходимые опции представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Прайс-лист на услуги доставки и дополнительные опции компании «Voxberry»

№ П/П	Услуга	Стоимость
1	Забор груза со склада отправителя	250 руб.
2	Курьерская доставка	150 руб./заказ
3	СМС оповещение покупателя	2 руб./заказ
4	Е-mail оповещение покупателя	1 руб./заказ
5	Приём наложенного платежа наличными/банковской картой	3% от стоимости отправления
6	Страховка	0,5% от стоимости отправления

Таким образом, можно рассчитать стоимость одного заказа при учёте следующих статистических данных салона «Эксимер ОПТИКС»: 30% покупок состоят из двух товаров, как правило, это 2 пары линз, линзы и пинцет, а также очки и чехол, и 70% покупок, состоящих из одного товара. Следовательно, товаров на 30% больше, чем заказов. Данный фактор учитывается при подсчёте количества заказов и стоимости услуг курьерской компании в 2020 году в таблице 20.

Таблица 20 – Ежемесячное количество заказов в интернет-магазине и стоимость услуг службы доставки за 2020 год

Год	Месяц	Проданных товаров	Число заказов	Стоимость услуг
2020	январь	12	9	3 850,20
	февраль	12	9	3 850,20
	март	15	12	4 812,75
	апрель	69	53	22 138,65
	май	328	252	105 238,80
	июнь	253	195	81 175,05
	июль	233	179	74 758,05
	август	238	183	76 362,30
	сентябрь	230	177	73 795,50
	октябрь	259	199	83 100,15
	ноябрь	232	178	74 437,20
	декабрь	241	185	77 324,85
ИТОГО		2 122	1 632	680 843,70

Таким образом, в 2020 году затраты салона «Эксимер ОПТИКС» на пользование услугами службы «Voxberry» составят 680 843 руб. 70 коп. Подобным образом необходимо рассчитать затраты также на 2021 год, указанные в таблице 21.

Таблица 21 – Ежемесячное количество заказов в интернет-магазине и стоимость услуг службы доставки за 2021 год

Год	Месяц	Проданных товаров	Число заказов	Стоимость доставки
2021	январь	823	633	264 059,55
	февраль	890	685	285 556,50
	март	986	758	316 358,10
	апрель	1 119	861	359 031,15
	май	1 151	885	369 298,35
	июнь	885	681	283 952,25
	июль	816	628	261 813,60
	август	836	643	268 230,60
	сентябрь	804	618	257 963,40
	октябрь	907	698	291 010,95
	ноябрь	813	625	260 851,05
	декабрь	840	646	269 514,00
ИТОГО		10 870	8 362	3 487 639,50

В 2021 году, в связи с увеличением заказов с 1 632 до 8 362, т. е. более чем на 412%, произошло соответствующее увеличение и общей суммы затрат. Помимо представленных расходов на аутсорсинг доставки, существуют также затраты внутри предприятия, указанные в таблице 22.

Таблица 22 – Затраты салона «Эксимер ОПТИКС» на осуществление доставки

Направление	Сумма вложений, руб.	Регулярность вложений	Срок
Заработная плата сборщика	30 000	ежемесячно	январь 2021-декабрь 2021
Принтер этикеток Атол ВР 21	7 500	1 раз	декабрь 2019
Обслуживание принтера этикеток, включая расходные материалы	500	ежемесячно	январь 2020-декабрь 2021
Упаковочный материал	100	1 заказ	январь 2020-декабрь 2021

Сборщика-комплектовщика, как уже было упомянуто ранее, рационально нанимать после наращивания оборотов интернет-магазином, т. е. в начале 2021 года. Необходима закупка и настройка принтера для этикеток, а также его регулярное обслуживание. Также в расчётах учитывается упаковочный материал, так как за упаковку и первичную маркировку товара ответственность несёт салон, что прописано в условиях сотрудничества компании «Voxberry».

Таким образом, зная все этапы совершения покупки в интернет-магазине, можно спроектировать усовершенствованный процесс продаж, представленный в Приложении П. В данном случае имеется несколько пересекающихся этапов, однако их содержание может в той или иной степени различаться. В таблице 23 отражены основные отличия смежных этапов усовершенствованного процесса продажи для физического магазина в Санкт-Петербурге и для нового интернет-магазина.

Таблица 23 – Отличия этапов смежных процесса продаж

Этап	Отличия
Подготовка к контакту	Специалисты отдела маркетинга и продаж собирают информацию о двух различных целевых аудиториях для формирования индивидуальных предложений с учётом пола, возраста и предпочтений потенциальных покупателей. Так, для интернет-магазина это будет молодая аудитория с потребностями в мягких контактных линзах и солнцезащитных очках, а также посетители клиники с выписанными рецептами.
Демонстрация товара	Над витринами физического и интернет-магазина работают различные сотрудники салона. Оформление первой входит в обязанности продавцов и консультантов, а дизайн и корректная работа сайта – штатного программиста «Эксимер ОПТИКС» и SEO-специалиста агентства «IARGA». Правила мерчандайзинга в таком случае не имеют значительных различий: товар, требующий скорейшей реализации, выделяется на витрине и/или размещается на первых страницах сайта.
Оформление покупки	В магазине оформлением покупки и расчётами с покупателем занимается непосредственно старший продавец, как уже было описано ранее. В интернет-магазине данный процесс происходит автоматически (при выборе онлайн-оплаты банковской картой) или же после доставки курьерской службой, оформляя наложенный платёж.
Послепродажное обслуживание	На этапе запуска интернет-магазина, данный этап не имеет существенных различий с офлайн-каналом продаж. Покупателю, при возникновении необходимости в обслуживании оправы, в любом случае придётся посетить физический магазин, оборудованный мастерской. В будущем планируется осуществлять забор оправы курьером и её возврат после осуществления сервисных работ в мастерской.

Таким образом, визуально процесс продажи незначительно усложнился за счёт появления второй «ветви». Однако, автоматизация большинства этапов и пользование услугами компаний на аутсорсинге позволит не перегружать имеющийся в штате персонал, затрачивая лишь финансовые ресурсы на поддержание функционирования процесса.

3.2. Обоснование экономической эффективности разработанного мероприятия

Для оценки экономической эффективности разработанного мероприятия по созданию интернет-магазина, необходимо рассчитать несколько показателей инвестиционной привлекательности, которые являются частью общепринятой методики. Данные для расчётов содержатся в Приложении Р, где представлены прогнозируемые доходы предприятия, все совокупные затраты на реализацию мероприятия и составлен денежный поток за 2019-2021 гг. Для расчёта всех показателей важно учитывать то, что ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» выплачивает налоги на получаемые доходы от осуществления всех видов деятельности. В связи с тем, что предприятие работает по упрощённой налоговой системе (УНС) и объектом налогообложения является, в данном случае, «доходы минус расходы», то ставка налога составляет 15%.

Первоначальные затраты на проведения мероприятия составят 1 173 500 руб., что покрывается из нераспределённой прибыли за 2018 год (1 216 000 руб.). Таким образом, предприятие начнёт выплачивать налог с апреля 2020 года, когда получит первый доход.

Первый показатель – чистый приведённый доход (NPV), отражающий изменение денежных потоков и показывающий разницу между дисконтированным доходом и затратами на реализацию инвестиционного проекта. Рассчитывать его следует по формуле (3) представленной ниже:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

где IC – первоначальный инвестиционный капитал;

CF_t – чистый денежный поток t-го периода;

t – количество лет;

r – ставка дисконтирования.

На основании данных электронного периодического издания «Ведомо-

сти»[28]и Прогноза долгосрочного социально-экономического развития [5], при помощи метода кумулятивного построения ставки дисконтирования, можно найти значения ставки для рассматриваемой отрасли розничной торговли. При кумулятивном методе необходимо учитывать следующие данные:

- безрисковую ставку, которая в данном случае примет значение ключевой ставки ЦБ РФ;
- ежегодное изменение ставки ЦБ РФ;
- инфляцию;
- ежегодное изменение инфляции.

Соответствующие расчёты ставки дисконтирования на 2019, 2020 и 2021 год представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Расчёт ставки дисконтирования на период 2019-2021 гг.

Год	Инфляция, %	Ключевая ставка ЦБ РФ, %	Ставка дисконтирования, %
2019	4,7	7,75	12,45
2020	3,9	6,5	10,4
2021	3,4	6,25	9,65

Таким образом, произведём расчёт чистого приведённого дохода от общей реализации проекта:

$$NPV = (- 1 173 500) + \frac{5 210 848,61}{(1+0,104)^1} + \frac{32 482 467,73}{(1+0,0965)^2} = 30 563 136,94 \text{ (руб.)}$$

Исходя из полученного значения, можно сделать вывод, что предприятие за 2 года активных интернет-продаж получит доход в размере 30 563 136 руб. и 94 коп.

Далее необходимо определить, за какой срок окупится проводимое мероприятие. Это отражает показатель РР (срок окупаемости инвестиций). Необходимо провести дисконтирование денежного потока за вычетом налога по месяцам за весь период проведения мероприятия, а также оформить его в виде накопительного итога. Таким образом, возможно отследить месяц, в котором предприятие ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» получит такой доход, который смог бы покрыть все первоначальные вложения. Результаты расчётов представлены

в таблицах 25,26 и 27.

Таблица 25 – Расчёт дисконтированного денежного потока за 2019 год

Год	Дата	Чистый денежный поток, руб.	Дисконтированный денежный поток, руб.	Дисконтированный денежный поток накопительным итогом, руб.
2019	июль	- 100 000,00	- 100 000,00	- 100 000,00
	август	- 260 000,00	- 260 000,00	- 360 000,00
	сентябрь	- 296 000,00	- 296 000,00	- 656 000,00
	октябрь	- 210 000,00	- 210 000,00	- 866 000,00
	ноябрь	- 190 000,00	- 190 000,00	- 1 056 000,00
	декабрь	- 117 500,00	- 117 500,00	- 1 173 500,00
ИТОГО		- 1 173 500,00	- 1 173 500,00	–

Так как в 2019 году предприятие только начало планировать мероприятие и проводить подготовительные работы перед непосредственным открытием интернет-магазина, то в данном периоде рассматриваются только затраты. Следовательно, выход на окупаемость ожидается в последующие периоды. В таблице 26 представлен дисконтированный денежный поток накопительный итогом за 2020 год.

Таблица 26 - Расчёт дисконтированного денежного потока за 2020 год

Год	Дата	Чистый денежный поток, руб.	Дисконтированный денежный поток, руб.	Дисконтированный денежный поток накопительным итогом, руб.
2020	январь	- 70 934,55	- 64 252,31	- 1 237 752,31
	февраль	- 70 934,55	- 64 252,31	- 1 302 004,62
	март	- 57 080,05	- 51 702,94	- 1 353 707,56
	апрель	+ 273 055,02	+ 247 332,45	-1 106 375,12
	май	+ 968 727,47	+ 877 470,53	-228 904,58
	июнь	+ 751 712,43	+ 680 898,94	+ 451 994,36
	июль	+ 632 764,58	+ 573 156,32	+ 1 025 150,68
	август	+ 596 888,46	+ 540 659,84	+ 1 565 810,52
	сентябрь	+ 530 153,73	+ 480 211,71	+ 2 046 022,23
	октябрь	+ 588 998,24	+ 533 512,90	+ 2 579 535,13
	ноябрь	+ 521 346,41	+ 472 234,07	+ 3 051 769,19
	декабрь	+ 546 151,42	+ 494 702,37	+ 3 546 471,57
ИТОГО		+ 5 210 848,61	+ 4 719 971,57	–

В 2020 году предприятие начинает получать первую прибыль от спроектированного нового канала сбыта. Таким образом, к августу 2020 года, исходя из дисконтированного денежного потока, выстроенного накопительным ито-

гом, предприятие получит прибыль 1 565 810 руб. и 52 коп., что полностью покроет первоначальный размер инвестиций. Потребовалось чуть более 1 года, чтобы затраты окупились.

Таблица 27 - Расчёт дисконтированного денежного потока за 2021 год

Год	Дата	Чистый денежный поток, руб.	Дисконтированный денежный поток, руб.	Дисконтированный денежный поток накопительным итогом, руб.
2021	январь	+ 2 232 025,10	+ 1 856 443,78	+ 5 402 915,35
	февраль	+ 2 530 674,64	+ 2 104 839,77	+ 7 507 755,12
	март	+ 2 978 744,45	+ 2 477 513,18	+ 9 985 268,30
	апрель	+ 3 807 716,71	+ 3 166 994,86	+ 13 152 263,16
	май	+ 3 913 172,91	+ 3 254 706,01	+ 16 406 969,17
	июнь	+ 2 855 009,07	+ 2 374 598,67	+ 18 781 567,84
	июль	+ 2 608 191,37	+ 2 169 312,81	+ 20 950 880,65
	август	+ 2 482 442,38	+ 2 064 723,52	+ 23 015 604,17
	сентябрь	+ 2 206 615,26	+ 1 835 309,64	+ 24 850 913,81
	октябрь	+ 2 433 603,45	+ 2 024 102,68	+ 26 875 016,49
	ноябрь	+ 2 178 692,77	+ 1 812 085,65	+ 28 687 102,14
	декабрь	+ 2 255 579,62	+ 1 876 034,80	+ 30 563 136,94
ИТОГО		+ 32 482 467,73	+ 27 016 665,37	–

В 2021 году происходит усиленное наращивание объёмов продаж и, как уже было отмечено ранее, к концу рассматриваемого года получит прибыль 30 563 136 руб. и 94 коп.

Последним показателем, который необходимо рассчитать, является индекс доходности инвестиций (PI), который ещё также называют их рентабельностью. Он рассчитывается по формуле (3):

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (3)$$

где NPV – чистый приведённый доход;

IC – первоначальный инвестиционный капитал.

Таким образом, для предлагаемого мероприятия данный показатель будет считать следующим образом:

$$PI = \frac{30\,563\,136,94}{1\,173\,500} = 26,04$$

Рассчитав данный показатель, можно сделать вывод о безусловной прибыльности и окупаемости предлагаемого мероприятия: затраты полностью окупаются, так как на 1 вложенный рубль инвестиций приходится 26 руб.4 коп. прибыли.

Выводы по третьему разделу

Для решения проблемы, выявленной в ходе анализа сбытовой деятельности предприятия, выражающуюся в снижении продаж в натуральном выражении и падении прибыли от продаж, было принято решение запустить интернет-магазин с доставкой по продаже средств оптической коррекции. Данное заключение было сделано на основании изученных статистических данных, а также при анализе конкурентов салона оптики «Эксимер ОПТИКС».

Предлагаемое мероприятие возможно реализовать, привлекая две сторонние компании: агентство для разработки сайта и его продвижения, а также курьерскую службу. Таким образом, предприятию практически не требуется собственных материальных и трудовых ресурсов.

В ходе расчётов выяснилось, что предлагаемое мероприятие является эффективным и прибыльным инвестиционным вложением: предприятие за весь срок получит доход в размере 30 563 136руб. и 94 коп., вложив первоначальные инвестиции в размере 1 173 500 руб. и выйдет на окупаемость спустя год и 1 месяц после начала реализации мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы были решены все поставленные задачи. В ходе анализа внутренней среды предприятия выяснилось, что ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» имеет оптимальную организационную структуру, подразделения которой эффективно выполняют свои обязанности и имеют возможность взаимодействовать между собой по смежным вопросам.

По результатам экономического анализа можно сделать вывод о тенденции постепенного ухудшения финансового положения салона: сокращается доля запасов, преобладание заёмных средств над собственными, сокращение объёмов нераспределённой прибыли, а также снижение оборачиваемости активов. В то же время предприятие не имеет долгосрочных обязательств и отличается высокой мобильностью оборотных активов и их высокая ликвидность, что свидетельствует о платёжеспособности и рентабельности предприятия.

По итогам рассмотрения сбытовой деятельности салона и её результатов в динамике была выделена проблема снижения выручки и объёмов продаж в натуральном выражении. Для решения выявленной проблемы разработано мероприятие по совершенствованию процесса продаж и освоению нового канала сбыта, востребованность которого была выявлена в ходе конкурентного анализа.

Также было проведено аналитическое исследование предлагаемого мероприятия на основании имеющихся статистических данных, доказана его актуальность и необходимость для улучшения показателей деловой активности салона оптики «Эксимер ОПТИКС». Также был спрогнозирован потребительский спрос, подобраны надёжные контрагенты, предлагающие наилучшие условия на рынке, и рассчитаны все необходимые инвестиционные затраты на срок реализации мероприятия.

Таким образом, предприятие ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» за весь срок проведения мероприятия получит чистый денежный доход в размере 30 563 136 руб. и 94 коп., вложив первоначальные инвестиции в размере 1 173 500 руб., а также выйдет на окупаемость спустя 1 год и 1 месяц после начала реализации

мероприятия. Также следует отметить, что нагрузка на существующий персонал, занятый продажами в салоне, не будет значительно увеличена, так как практически вся поддержка функционирования сайта отдаётся на аутсорсинг сторонним компаниям.

Следовательно, была достигнута поставленная цель – разработано мероприятие, способствующие совершенствованию процесса продаж салона оптики «Эксимер ОПТИКС».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Часть первая, вторая, третья, четвёртая и пятая / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Приказ Минэкономики РФ от 01.10.1997 N 118 "Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)" / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Приказ ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ "Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок" / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
4. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
5. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
6. Войтоловский Н.В. Экономический анализ: учебник для академического бакалавриата / Н. В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова — 5-е изд., перераб, и доп. — М.: Юрайт, 2015. — 620 с.
7. Гребенюк М.С. Отдел продаж по захвату рынка / М. Гребенюк. — М.: Эксмо, 2018. — 208 с.
8. Джоббер Д. Продажи и управление продажами: учебное пособие для вузов / Д. Джоббер, Д. Ланкастер. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 622 с.
9. Джонстон М. Управление отделом продаж / Марк У. Джонстон, Грэг У. Маршалл — 11-е изд., перераб, и доп. — М.: Эксмо, 2017. — 640 с.
10. Ильясов И. Зрение населения и отрасль оптической коррекции / И. Ильясов // Веко. — 2018. — № 10 (225). — с. 12-15.
11. Козловцев А. Итого 2018 года на оптическом рынке России / А. Козловцев // Веко. — 2018. — №1 (226). — с. 72-73.
12. Козловцев А. Оптические салоны: грамотный выход «в онлайн» / А. Козловцев // Веко. — 2018. — № 1(216). — с. 86-90.

13. Ламанова В. Как превратить посетителя в покупателя. Настольная книга директора магазина / В. Ламанова – 3-е издание., перераб, и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 240 с.
14. Разуваев С., Шишкина А. Аудит продаж. Практическая инструкция для девелопера / С. Разуваев, А. Шишкина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с.
15. Ребхэн Б. От кликов к продажам. Как повысить продажи через оптимизацию конверсии / Б. Ребхэн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.
16. Рылова Д. Мультипользователь вашей мечты / Д. Рылова // Веко. – 2019. – № 2 (227). – с. 48-52.
17. Семёнов С. Большие продажи без компромиссов и оправданий / С. Семёнов. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 278 с.
18. Семенов А. Upgrade отдела продаж / А. Семенов. – С.: Питер, 2017. – 240 с.
19. Солодар М. Воронка продаж в интернете. Инструмент автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе / М. Солодар. – М.: Эксмо, 2018. – 240с.
20. Чуланова Е. Контактные линзы: точка роста оптического рынка России в 2018 году / Е. Чуланова // Веко. – 2018. – № 9 (224). – с. 69-71.
21. Янч Д. Продавец нового времени / Д. Янч . – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 297 с.
22. Иванов С. [Электронный ресурс]: Электрон. статья // Планирование интернет-бизнеса: от анализа спроса к прогнозированию трафика / Retail Online, 2018. – Свободный доступ из сети Интернет.– <https://retail-online.ru/stat-i/planirovanie-internet-biznesa-ot-analiza-sprosa-k-prognozirovaniyu-trafika/> (дата обращения: 10.05.2019).
23. Ручкина Е.М. [Электронный ресурс]: Электрон. статья // Методы стимулирования продаж в современной торговле / Инновационная наука. – 2015. – Свободный доступ из сети Интернет. –

<https://cyberleninka.ru/article/v/metody-stimulirovaniya-prodazh-v-sovremennoy-torgovle> (дата обращения: 12.05.2019).

24. Фомин Р. [Электронный ресурс]: Электрон. статья // Оптический рынок России: итоги I полугодия 2018 года/ Профессиональный оптический портал «ОСНКИ.COM». – 2018. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.ochki.com/articles/6814> (дата обращения: 27.04.2019).

25. Институт исследования Gfk [Электронный ресурс]: Маркетинговое исследование // Проникновение Интернета в России. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii-1/> (дата обращения: 01.05.2019).

26. Институт исследования Gfk [Электронный ресурс]: Маркетинговое исследование // Развитие розничной онлайн-торговли в России. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.gfk.com/ru/insaity/news/issledovanie-jandeksmarket-i-gfk-razvitie-roznicnoi-onlain-torgovli-v-rossii/> (дата обращения: 01.05.2019).

27. Институт исследования Gfk [Электронный ресурс]: Маркетинговое исследование // Тренды поведения россиян в интернете в 2017 году. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-trendy-povedenija-rossijan-v-internete-v-2017-godu/> (дата обращения: 01.05.2019).

28. Электронное периодическое издание «Ведомости» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.vedomosti.ru/rubrics/economics> (дата обращения: 01.05.2019).

29. Официальный сайт «ЕврООптика» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <http://www.euro-optica.ru/> (дата обращения: 30.04.2019).

30. Официальный сайт «Зайди-Увидишь» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://zaidiuidish.ru/> (дата обращения: 30.04.2019).

31. Официальный сайт офтальмологического центра «Зрение» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.zrenie.spb.ru/>(дата обращения: 29.04.2019).

32. Официальный сайт офтальмологической клиники МНТК «Микрохирургия глаза» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <http://www.mntk.spb.ru/>(дата обращения: 29.04.2019).

33. Официальный сайт «Невская оптика» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <http://www.noptica.ru/>(дата обращения: 30.04.2019).

34. Официальный сайт онлайн-университета «Нетология» [Электронный ресурс]: Статья // Как интернет-магазину правильно организовать доставку товаров. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://netology.ru/blog/rukovodstvo-kak-internet-magazinu-organizovat-dostavku-tovarov> (дата обращения: 01.05.2019).

35. Официальный сайт «Рейтинг Рунета» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <http://www.ratingruneta.ru/>(дата обращения: 02.05.2019).

36. Официальный сайт «Счастливый взгляд» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://happylook.ru/>(дата обращения: 30.04.2019).

37. Официальный сайт «Эксимер ОПТИКС» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <http://excimeroptics.ru/spb.html>(дата обращения: 30.04.2019).

38. Официальный сайт Федеральной налоговой службы (ФНС) / Предоставление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://egrul.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 21.04.2019).

39. Официальный сайт «Boxberry» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://boxberry.ru/> (дата обращения: 08.05.2019).

40. Официальный сайт «CDEK» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.cdek.ru/sankt-peterburg.html>(дата обращения: 08.05.2019).

41. Официальный сайт «DPD» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.dpd.ru/>(дата обращения: 08.05.2019).

42. Официальный сайт «IARGA» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://iarga.ru/> (дата обращения: (дата обращения: 07.05.2019).

43. Официальный сайт «IML» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://iml.ru/>(дата обращения: 08.05.2019).

44. Официальный сайт мирового поставщика CRM-систем «Nutshell» [Электронный ресурс]: Статья // How to Implement a Sales Process: The Complete Guide. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.nutshell.com/blog/how-to-implement-a-sales-process/>(дата обращения: 25.04.2019).

45. Официальный сайт «PYE» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://pyeoptics.com/ru/>(дата обращения: 30.04.2019).

46. Сервис по веб-аналитике «SimilarWeb» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.similarweb.com/>(дата обращения: 31.04.2019).

47. Официальный сайт поставщика CRM-систем «SuperOffice» [Электронный ресурс]: Статья // Sales process: A roadmap to better sales performance. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.superoffice.com/blog/sales-process/>(дата обращения: 22.04.2019).

48. Официальный сайт поставщика программных продуктов «TasGroup» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://www.tasgroup.eu/>(дата обращения: 22.04.2019).

49. Сервис интеллектуального анализа потребительского спроса «WordStat» [Электронный ресурс] – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://wordstat.yandex.ru/>(дата обращения: 01.05.2019).

50. Jordan J. [Электронный ресурс]: Электрон. статья // Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue / Harvard Business Review. – 2015. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue> (дата обращения: 23.04.2019).

51. Martin S. [Электронный ресурс]: Электрон. статья // What Top Sales Teams Have in Common / Harvard Business Review. – 2015. – Свободный доступ из сети Интернет. – <https://hbr.org/2015/01/what-top-sales-teams-have-in-common-in-5-charts> (дата обращения: 22.04.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»



Рисунок А.1. – Организационная структура предприятия ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Техника безопасности на предприятии ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

На предприятии ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» охрана труда, техника безопасности и пожарная безопасность представляет собой целый комплекс мероприятий, которые разработаны и направлены на обеспечение безопасности здоровья сотрудников на местах в рабочее время при выполнении своих обязанностей.

«Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия»[1].

Основной правовой базой для организации системы охраны труда, в первую очередь, следует назвать Трудовой кодекс РФ. В нем устанавливается длительность рабочего дня, времени отдыха, описывается трудовой распорядок, правила дисциплины, даются основы для обучения безопасным приемам работы, гарантируется безопасность женщин и несовершеннолетних, перечисляются обязательства работодателя относительно оптимизации условий труда, устанавливается ответственность его за жизнь и здоровье сотрудников.

Далее в этой иерархии идут федеральные законы. Основными являются № 125-ФЗ, касающийся социального страхования, и № 426-ФЗ, устанавливающий порядок оценки условий труда. Ещё одна группа документов, на которые нужно ориентироваться специалисту – это многочисленные государственные отраслевые стандарты и стандарты предприятий. Например, ГОСТ Р 12.0.001-2013 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Далее следуют акты: межотраслевые положения, рекомендации, методические указания.

На различных предприятиях требования техники безопасности и комплекс необходимых мер могут существенно различаться в связи с отраслевыми особенностями. Перед тем как начать выполнение своих обязанностей в салоне «Эксимер ОПТИКС», каждый работник обязан получить несколько видов инструктажей по охране труда:

- вводный: для всех новых сотрудников организации;
- повторный: период устанавливается по согласованию с территориальными органами госнадзора;
- внеплановый: например, при утверждении вновь разработанных нормативных актов.

Перед допуском нового сотрудника на рабочее место, ему обязательно должны быть доведены вводный и первичный инструктажи, а также определена стажировка, на протяжении определённого количества рабочих смен, под руководством назначенного приказом работника. Согласно Трудовому кодексу РФ [1], можно выделить следующие общие требования:

1. Поддержание рабочих мест и производственных помещений в безопасном состоянии: ответственность работника за поддержание порядка на рабочем месте, свободные коридоры эвакуации и т. д.

2. Обязанность работодателя по созданию безопасных условий труда на рабочих местах:

- использование оборудования и конструкций, соответствующих требованиям стандартов и другой нормативной документации;
- соблюдение сроков периодических ремонтов и обслуживания оборудования;
- соблюдение требований пожарной и электробезопасности при оснащении производственных и офисных помещений;
- обеспечение достаточной освещённости, вентиляции, поддержание оптимального температурного режима на рабочих местах;
- обеспечение работников актуальными инструкциями по технике безопасности, наглядными материалами;
- создание на рабочих местах и в производственных помещениях всех необходимых систем сигнализации, размещение знаков безопасности.

Таким образом, любой сотрудник ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» обязан соблюдать все действующие требования по безопасности на рабочем месте. Так

как производственная составляющая практически отсутствует при осуществлении деятельности салона оптики, то техника безопасности не рассчитана на повышенную опасность в здании.

Тем не менее, согласно закону, обязанности по составлению инструкций, а также проведению инструктажей возлагаются на руководителей подразделений. Приглашённый специалист должен оказывать им методическую помощь. Содержание инструкций сильно разнится в зависимости от должности. Так, для продавца-кассира салона «Эксимер ОПТИКС» перед началом работы необходимо подготовить рабочее мест: проверить исправность контрольно-кассового аппарата. Во время работы необходимо:

- соблюдать правила эксплуатации кассовой машины;
- отключить контрольно-кассовую машину от электрической сети при: внезапном стопорении до окончания рабочего цикла или другой остановке по неизвестной причине.

По окончании рабочего дня сотруднику необходимо произвести обслуживание контрольно-кассовой машины и подготовить её к следующему рабочему дню в соответствии с требованиями руководства по эксплуатации. Отключить контрольно-кассовую машину от электрической сети.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Этапы процесса продажи, осуществляемые в салоне «Эксимер ОПТИКС»

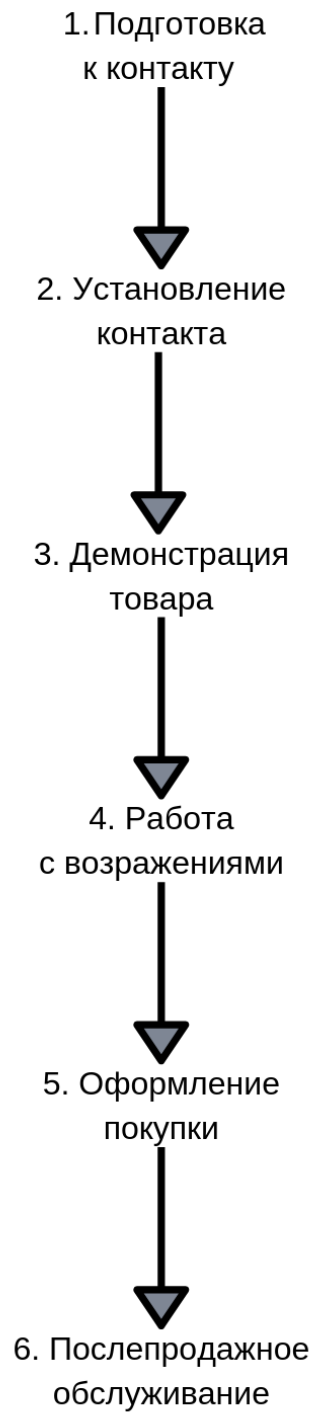


Рисунок В.1. – Процесс продаж салона «Эксимер ОПТИКС»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расположение конкурентов «Эксимер ОПТИКС» среди салонов оптики на карте Санкт-Петербурга

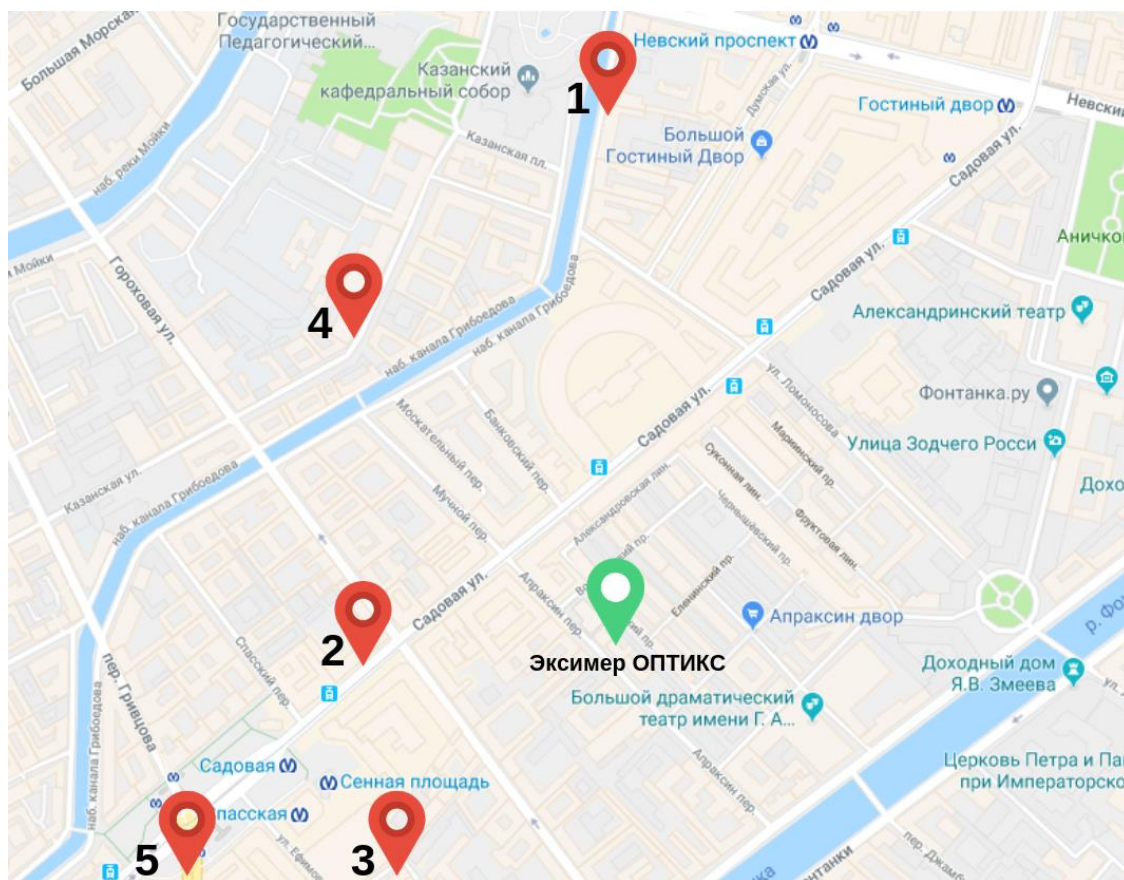


Рисунок Г.1. – Расположение конкурентов «Эксимер ОПТИКС» среди салонов оптики

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Метод попарного сравнения критериев для проведения конкурентного анализа

ТаблицаД.1. – Попарное сравнение, определение ранга и расчёт веса основных критериев

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	Ранг	Вес
X ₁	-	0	1	0	1	0	1	0	0	3	0,08
X ₂	1	-	1	1	1	0	1	1	0	6	0,1
X ₃	0	0	-	0	1	0	0	1	0	2	0,06
X ₄	1	0	1	-	0	0	1	1	1	5	0,15
X ₅	0	0	0	1	-	0	0	1	0	2	0,06
X ₆	1	1	1	1	0	-	1	1	0	6	0,18
X ₇	0	0	1	0	1	0	-	1	0	3	0,08
X ₈	1	0	0	0	0	0	0	-	0	1	0,03
X ₉	1	1	0	0	1	1	1	1	-	6	0,18
ИТОГО										34	1

ТаблицаД.2. – Попарное сравнение, определение ранга и расчёт веса внутри критерия X₂

	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	Ранг	Вес
X _{2.1}	-	0	0	1	1	0,03
X _{2.2}	1	-	0	0	1	0,03
X _{2.3}	1	1	-	0	2	0,06
X _{2.4}	0	1	1	-	2	0,06
ИТОГО					6	0,18

ТаблицаД.3. – Попарное сравнение, определение ранга и расчёт веса внутри критерия X₅

	X _{5.1}	X _{5.2}	X _{5.3}	X _{5.4}	Ранг	Вес
X _{5.1}	-	1	1	0	2	0,02
X _{5.2}	0	-	1	0	1	0,01
X _{5.3}	0	0	-	1	1	0,01
X _{5.4}	1	1	0	-	2	0,02
ИТОГО					6	0,06

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Шкала оценки критериев конкурентного анализа

Таблица Е.1. - Удобство местоположения и транспортная доступность

Балл	Содержание
0	более 1 километра от станции метро, нет остановки общественного транспорта
1	от 501 метра до 1 километра от станции метро, нет остановки общественного транспорта
2	от 501 метра до 1 километра от станции метро, есть остановка общественного транспорта
3	от 151 до 500 метров от станции метро, нет остановки общественного транспорта
4	от 151 до 500 метров от станции метро, есть остановка общественного транспорта
5	до 150 метров от станции метро, остановка общественного транспорта не обязательна

Таблица Е.2. – Наличие услуги в салоне и цена на неё

Балл	Приём врача-офтальмолога
0	данная услуга отсутствует
1	врач-офтальмолог есть, приём стоит от 2 000 руб.
2	врач-офтальмолог есть, приём стоит от 1 501 руб. до 1 999 руб.
3	врач-офтальмолог есть, приём стоит от 1001 руб. до 1500 руб.
4	врач-офтальмолог есть, приём стоит 1000 руб. и менее
5	врач-офтальмолог есть, приём бесплатный
Подбор контактных линз	
0	данная услуга отсутствует
1	стоимость услуги более 1 001 руб., скидок нет
2	стоимость услуги более 1 001 руб., скидки есть
3	стоимость услуги 1 000 руб. и менее, скидок нет
4	стоимость услуги 1 000 руб. и менее, скидки есть
5	услуга осуществляется бесплатно
Подбор очков	
0	данная услуга отсутствует
1	стоимость услуги более 1 001 руб., скидок нет
2	стоимость услуги более 1 001 руб., скидки есть
3	стоимость услуги 1 000 руб. и менее, скидок нет
4	стоимость услуги 1 000 руб. и менее, скидки есть
5	услуга осуществляется бесплатно
Диагностика	
0	данная услуга отсутствует
1	диагностика есть, стоимость от 2 000 руб.
2	диагностика есть, стоимость от 1 500 руб. до 1 999 руб.
3	диагностика есть, стоимость от 1 001 руб. до 1 499 руб.
4	диагностика есть, стоимость 1 000 руб. и менее
5	диагностика есть, проводится бесплатно

Таблица Е.3. – Дисконтная система

Балл	Содержание
0	Дисконтная система отсутствует
1	есть карта покупателя, выдаётся на (3)5% при первой покупке от 1 000 – 2 000 руб., 15% при накоплении 30 000 – 40 000 руб.
2	есть карта покупателя, выдаётся на (3)5% при первой покупке от 2 000 – 3 000 руб., 15% при накоплении 15 000 – 20 000 руб.
3	есть карта покупателя, выдаётся на (3)5% при первой покупке от 1 000 руб., 15% при накоплении 20 000 – 30 000 руб.
4	есть карта покупателя, выдаётся на (3)5% при первой покупке на любую сумму, 15% при накоплении 30 000 - 40 000 руб.
5	есть карта покупателя, выдаётся на (3)5% при первой покупке на любую сумму, 15% при накоплении 20 000 – 30 000 руб.

Таблица Е.4. – Наличие интернет-магазина и доставки

Балл	Содержание
0	интернет-магазина нет, доставка как услуга отсутствует
1	интернет-магазина нет, доставка отсутствует, но ассортимент можно посмотреть на сайте
2	интернет-магазин есть, но не работает, ассортимент частично можно посмотреть на сайте, доставка до дома есть
3	интернет-магазин есть, доставка бесплатная до магазина/пункта самовывоза
4	интернет-магазин есть, доставка до дома 200 – 400 руб. при заказе от определенной суммы - бесплатная
5	интернет-магазин есть, доставка до дома бесплатная, есть возможность примерки

Таблица Е.5. – SEO

Балл	Среднее время, проведённое на сайте
0	менее 30 секунд
1	от 31 секунд до 1 минут
2	от 1 минуты до 2 минут
3	от 2 минут до 3 минут
4	от 3 минут до 4 минут
5	более 4 минут
Глубина просмотров	
0	1 страница
1	1 – 2 страницы
2	2 – 3 страницы
3	3 – 4 страницы
4	4 – 5 страниц
5	более 5 страниц
Балл	Процент отказов
0	60% и более посетителей сайта просмотрели 1 страницу/провели на сайте менее 20 секунд

1	50% – 60% посетителей сайта просмотрели 1 страницу/провели на сайте менее 20 секунд
---	---

Продолжение таблицы Е.5.

Балл	Процент отказов
2	40% – 50% посетителей сайта просмотрели 1 страницу/провели на сайте менее 20 секунд
3	30% – 40% посетителей сайта просмотрели 1 страницу/провели на сайте менее 20 секунд
4	20% – 30% посетителей сайта просмотрели 1 страницу/провели на сайте менее 20 секунд
5	20% и менее посетителей сайта просмотрели 1 страницу/провели на сайте менее 20 секунд
Средняя посещаемость в месяц, чел.	
0	менее 1 000
1	1 000 – 10 000
2	10 001 – 20 000
3	20 001 – 50 000
4	50 001 – 99 999
5	более 100 000

Таблица Е.6. – Детская оптика: приборы коррекции зрения, врач-офтальмолог

Балл	Содержание
0	нет врачей и приборов коррекции зрения
1	есть только детские оправы
2	есть детские оправы и линзы
3	есть детские оправы и линзы, детский врач в другом салоне сети
4	есть детские оправы и линзы, детский врач работает по записи
5	работает детский продавец, детский врач-офтальмолог со свободным посещением, есть специальные линзы и оправы

Таблица Е.7. – Инфраструктура для инвалидов: пандусы, лифт, парковка

Балл	Содержание
0	нет никакой, однако в ней есть необходимость
2	есть 1 из перечисленных удобств
4	есть 2 из перечисленных удобств
5	есть вся необходимая инфраструктура/нет, в ней нет необходимости

Таблица Е.8. - Подарочный сертификат

Балл	Содержание
0	нет
1	есть, 1 сумма на выбор
2	есть, 2 суммы на выбор
3	есть, 3 суммы на выбор
4	есть, 4 суммы на выбор

5	есть, номинал свободный
---	-------------------------

Таблица Е.9. –Срочное изготовление

Балл	Содержание
0	нет, срок изготовления очков более недели
1	нет, в течение 4-6 дней
2	нет, в течение 3-4 дней
3	нет, в течение 2-3 дней
4	есть, в течение 2-3 часов
5	есть, 1 час

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Описание конкурентов «Эксимер ОПТИКС»

Таблица Ж.1. – Описание конкурентов среди салонов оптики

Показатели/салон оптики		ЕврООптика	Невская Оптика	Зайди – Увидишь	РУЕ	Счастливый взгляд	Эксимер ОПТИКС
Удобство местоположения и транспортная доступность		200 метро от метро «Невский проспект» ~ 3 минуты ходьбы	150 метров от метро Садовая/Сенная/Спаская ~ 2 минуты ходьбы	ТРК «ПИК», 150 метром от м. «Сенная площадь» ~ 2 минуты	700 метров от метро «Сенная площадь»/» Невский проспект» ~ 9 минут	200 метров от метро «Садовая» ~ 3 минуты	550 метров от метро «Сенная площадь» ~ 7 минут пешком/5 минут на транспорте
Цены на услуги, руб.	Приём врача-офтальмолога	2 000	нет	1 600	нет	1 000	1 500
	Подбор контактных линз	При покупке линз: бесплатно Без покупки линз: 1 000	1300 50% скидка, если в тот же день совершена покупка	800 – 1 000 50% скидка, если в тот же день совершена покупка	нет	590 50% скидка, если в тот же день совершена покупка	600-800 Скидка после диагностики
	Подбор очков	При покупке линз: бесплатно Без покупки линз: 500	1000 50% скидка, если в тот же день совершена покупка	600 – 1400 50% скидка, если в тот же день совершена покупка	нет	650 50% скидка, если в тот же день совершена покупка	500-1 000 скидка после диагностики
	Диагностика	750-1 500	нет	нет	нет	нет	1 200

Продолжение таблица Ж.1.

Показатели/салон оптики	ЕврООптика	Невская Оптика	Зайди – Увидишь	РУЕ	Счастливый взгляд	Эксимер ОПТИКС
Дисконтная система	Карта постоянного покупателя 5% - первая покупка на любую сумму 7% - при накоплении 10 000 руб. 10% - при накоплении 25 000 руб. 15% - при накоплении 35 000 руб.	Карта постоянного покупателя 3% - первая покупка на любую сумму 5% - при накоплении 5000 руб. 7% - при накоплении 10000 руб. 15% - при накоплении 30 000 руб.	Карта постоянного покупателя 5% - при покупке от 3000 руб. 10% - при накоплении 7000 руб. 15% - при накоплении 15000 руб.	нет	Карта постоянного покупателя 5% - при покупке от 1000 руб. 10% - при накоплении 10000 руб. 15% - при накоплении 30000 руб. 20% - при накоплении 50000 руб.	Карта постоянного покупателя 5% - первая покупка на любую сумму 7% - при накоплении 5 000 руб. 10% - при накоплении 10 000 руб. 15% - при накоплении 20 000 руб.
Наличие интернет-магазина и доставки	Есть. При заказе на сумму от 1500 руб. доставка бесплатная. До 1500 руб. - 250 руб.	заявлен, но не работает. доставка – бесплатная при заказе на сумму более 1500 руб. 200 руб. – если менее 1500 руб.	Есть,ассортимент магазина можно посмотреть на сайте, а также заказать как самовывоз из салона, так и доставку на дом. Услуга бесплатная.	Есть, доставка 300-400 рублей при заказе до 10 000 руб., более - бесплатно. Доступна примерка на дому до 5 пар.	есть, бесплатная доставка возможна только в один из салонов сети (самовывоз) Система бонусных баллов в интернет-магазине	отсутствует, просмотр ассортимента также невозможен. Доставка осуществляется продавцами в отдельных случаях.

Продолжение таблицы Ж.1.

Показатели/салон оптики		ЕврОоптика	Невская Оптика	Зайди – Увидишь	РУЕ	Счастливый взгляд	Эксимер ОПТИКС
SEO	Среднее время, проведённое на сайте	2 минуты 13 секунд	2 минуты 31 секунда	3 минуты 41 секунда	2 минуты 9 секунд	4 минуты 32 секунды	29 секунд
	Глубина просмотров	4-5 страниц	3-4 страницы	5-6 страниц	3-4 страницы	7-8 страниц	2-3 страницы
	Процент отказов	33%	25%	35%	45%	34%	29%
	Средняя посещаемость в месяц, чел	3 000	14 000-17 000	15 000-17 000	13 000	126 000-130 000	800
Детская оптика: приборы коррекции зрения, врач-офтальмолог		в наличие детские линзы и оправы, приём ведёт отдельный детский-офтальмолог по записи	есть, но детский врач-офтальмолог не предусмотрен в данном салоне сети	в данном магазине детский врач-офтальмолог не работает, однако детская оптика узко представлена	нет	есть, но детский врач-офтальмолог не предусмотрен в данном салоне сети	есть, также работает детский продавец и офтальмолог на постоянной основе, без записи
Инфраструктура для инвалидов		– пандусы отсутствуют; – необходимости в лифте нет; – парковка возможна, но в связи с тем, что это центр города – затруднительна.	– пандусы отсутствуют; – необходимость и в лифте нет; – парковка невозможна.	ТРК «ПИК» оборудован лифтами для свободного передвижения, а также платной парковкой	– пандусы отсутствуют; – необходимость и в лифте нет; парковка невозможна	– пандусы отсутствуют; – необходимость и в лифте нет; парковка невозможна	Салон находится на втором этаже клинике: есть лифт, пандусы. Парковка возможна, но в связи с тем, что это центр города – затруднительна

Продолжение таблицы Ж.1.

Показатели/салон оптики	ЕврООптика	Невская Оптика	Зайди – Увидишь	РУЕ	Счастливый взгляд	Эксимер ОПТИКС
Подарочный сертификат	есть, свободный номинал	нет	есть, номинал: 1000, 2000, 3000 и 5000 руб.	есть, свободный номинал	есть, номинал: 1000,3 000, 5000 и 10 000 руб.	есть, номинал: 1500, 3000 и 5000 руб.
Срочное изготовление	нет, стандартный срок изготовления 3-4 дня.	есть, в течение 3 часов.	нет, стандартный срок изготовления 2-3 дня.	нет, стандартный срок изготовления 3-4 дня.	есть, за 2 часа	есть, за 1 час

Таблица Ж.2. – Описание конкурентов среди офтальмологических центров и клиник

Показатели/салон оптики		Оптика при офтальмологическом центре «Зрение»	Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза»
Удобство местоположения и транспортная доступность		270 метров от метро «Горьковская» ~4 минуты пешком 200 метров от метро «Крестовский остров»~2 минуты пешком	1,9 км от метро «Купчино» ~ 24 минуты пешком, 18 минут на общественном транспорте, остановка напротив клиники
Цены на услуги, руб.	Приём врача-офтальмолога	1 600 – 2 500	1 100
	Подбор контактных линз	1 200	800
	Подбор очков	400 – 1 000	450 – 1 100
	Диагностика	800 – 2 000	2300
Дисконтная система		Бонусная система: 1 000 руб. за приглашённого друга и за отзыв о клинике	нет
Наличие интернет-магазина и доставки		Небольшую часть ассортимента можно посмотреть на сайте	нет

Продолжение Ж.2.

Показатели/салон	Оптика при офтальмологическом центре «Зрение»	Оптика при МНТК «Микрохирургия глаза»
------------------	---	---------------------------------------

оптики			
SEO	Среднее время, проведённое на сайте	2 минуты 36 секунд	3 минуты 17 секунд
	Глубина просмотров	3 страницы	3 – 4 страницы
	Процент отказов	48%	56%
	Средняя посещаемость в месяц, чел	3 000 – 4 000	40 000 – 50 000
Детская оптика: приборы коррекции зрения, врач-офтальмолог		детский врач-офтальмолог ведёт приём, однако приборы коррекции для детей не представлены	детский врач-офтальмолог ведёт приём, однако приборы коррекции для детей не представлены
Инфраструктура для инвалидов		<ul style="list-style-type: none"> – пандусы есть; – необходимости в лифте нет; – парковка возможна. 	<ul style="list-style-type: none"> – пандусы есть; – лифт есть; – парковка возможна.
Подарочный сертификат		нет	нет
Срочное изготовление		есть, в течение 1 часа	есть, в течение 1 часа

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Данные опроса покупателей «Эксимер ОПТИКС»

Таблица И.1. – Анкета для опроса посетителей салона

№ П/П	Вопрос	Варианты ответа	Ответы
1	Ваш пол?	– мужской; – женский.	Мужчины: 24 человека Женщины: 34 человека
2	Ваш возраст?	– до 12 лет; – от 12 лет до 24 лет; – от 25 лет до 40 лет; – от 41 года до 55 лет; – 56 лет и более.	До 12 лет: 16 человек От 12 до 24 лет: 7 человек От 25 лет до 40 лет: 10 человек От 41 года до 55 лет: 15 человек 56 лет и более: 19 человек
3	Вы проживаете в городе Санкт-Петербург?	– да; – нет.	Проживающие в Санкт-Петербурге: 62 человека Из другого города/страны: 5 человек
4	Почему вы выбрали салон оптики «Эксимер ОПТИКС»?	– прохожу лечение в клинике «Эксимер»; – проживаю поблизости; – посоветовали знакомые/друзья/близкие; – доверие к салону при клинике выше, чем к салонам «у дома»; – другое.	Проходят лечение в клинике «Эксимер»: 51 человек Проживаю поблизости: 2 человека Пришли по совету: 7 человек Доверяют салону при клинике: 5 человек Другое: 2 человека
5	Как бы вы оценили свой ежемесячный доход?	– низкий; – средний; – высокий;	Низкий: 11 человек Средний: 46 человек Высокий: 10 человек
6	Что вы чаще всего покупаете в салоне оптики «Эксимер ОПТИКС»?	– мягкие контактные линзы; – очковые оправы и линзы; – солнцезащитные очки.	Мягкие контактные линзы: 16 человек Очковые оправы и линзы: 39 человек Солнцезащитные очки: 12 человек
7	Являетесь ли вы постоянным покупателем салона «Эксимер ОПТИКС»?	– посетил/посетила салон впервые; – был/была уже несколько раз; – посещаю салон на регулярной основе.	Впервые посетили: 25 человек Были несколько раз: 16 человек Посещают салон на регулярной основе: 26 человек

Результаты опроса в долях от общего числа опрошенных представлены на следующих рисунках И.1.-И.7.:

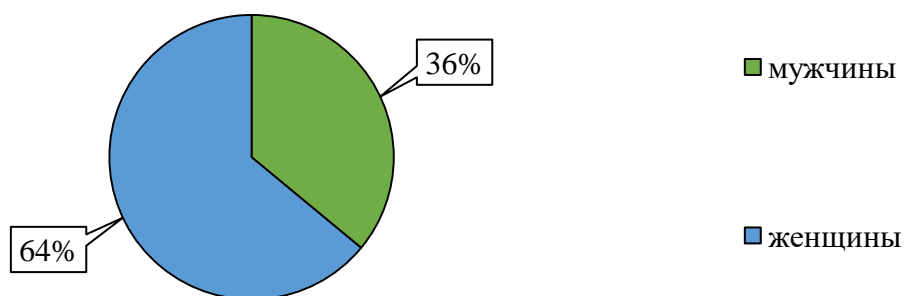


Рисунок И.1. – Распределение опрошенных посетителей по гендерному признаку, %

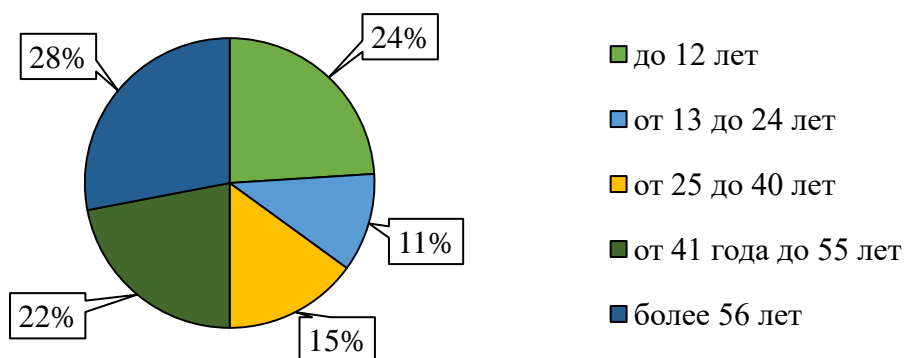


Рисунок И.2. – Распределение опрошенных посетителей по возрастному признаку, %

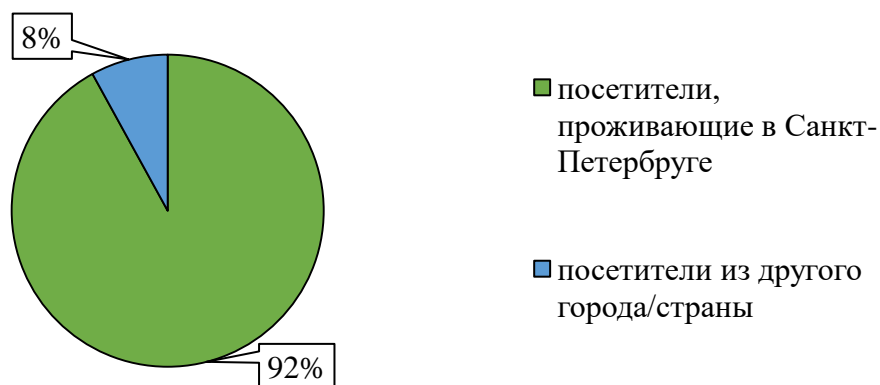


Рисунок И.3. – Распределение опрошенных посетителей по географическому признаку, %

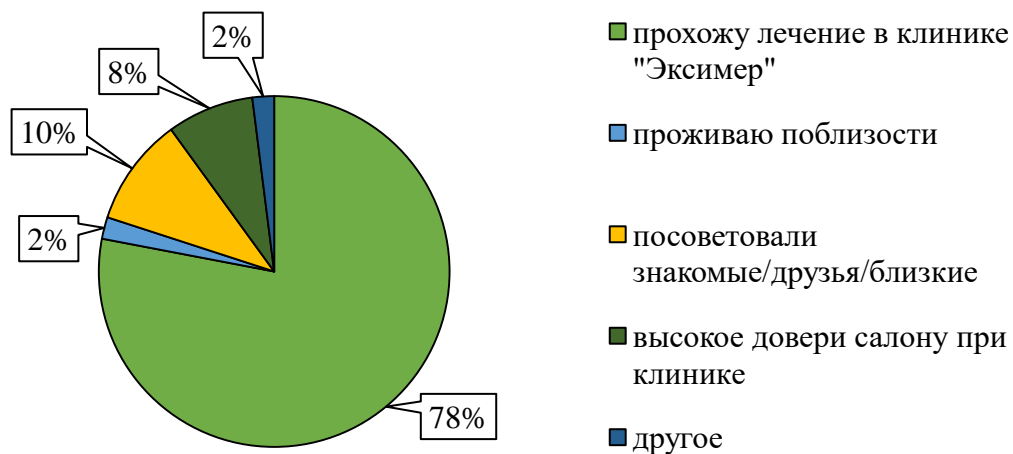


Рисунок И.4. – Распределение опрошенных посетителей по мотивам посещения салона, %

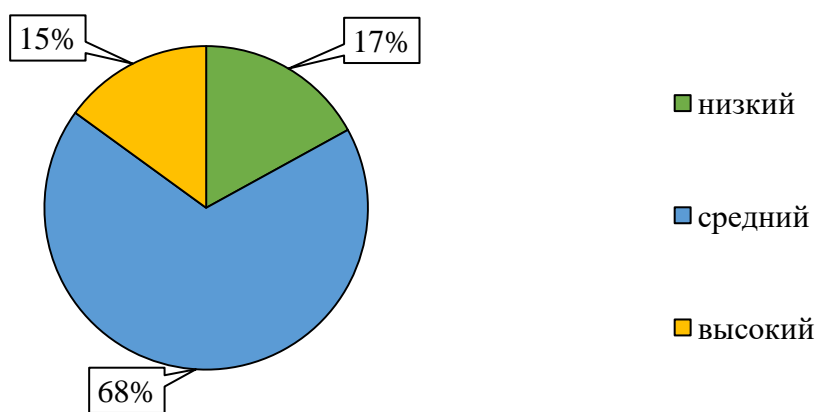


Рисунок И.5. – Распределение опрошенных посетителей по размеру дохода, %

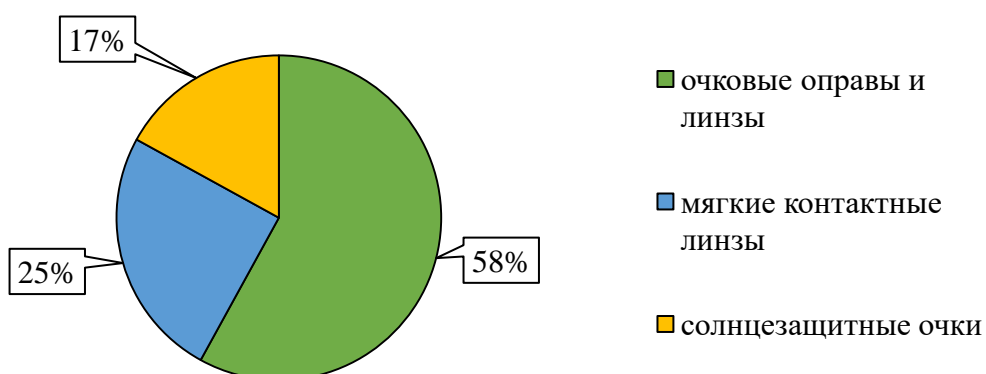


Рисунок И.6. – Распределение опрошенных посетителей по типовым покупкам, %

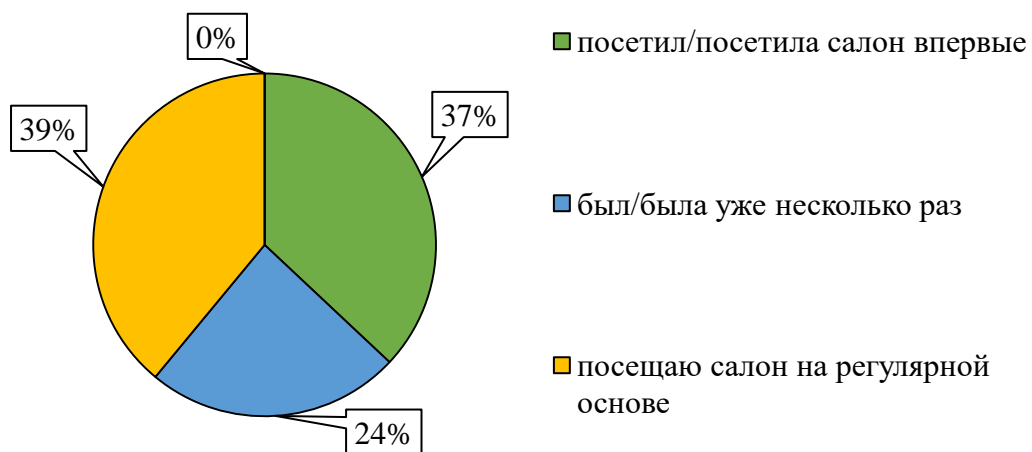


Рисунок И.7. – Распределение опрошенных посетителей по частоте посещения салона, %

ПРИЛОЖЕНИЕ К

База данных поставщиков ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

Таблица К.1. – База данных поставщиков ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

Товарная группа	Поставщик
Очковые линзы	Сафило-СНГ ОптикаЛ Саплайс ЛИНЗЫ ХОЙЯ РУС Оптика Нева Эссилор-ЛУЙС-Оптика Полароид СПб плюс РУСОПТИК Эксперт Оптика Юнайтед Вижн+ САНКТ Луис Сапфир Кубит
Оправы	БАЛЕРО Аввита Галерея Очков Альтаир Атлант-Оптик Вита-Оптика Оптик Плюс МСК Оптик Плюс СПб Дек-Оптика Рива Оптик+ РИКО Люксоттика РУС Оптик Плюс Групп Оптик Хаус Оптик-Мекк СПб ОПТИК-ТРЕЙД ОПТИКА-СТАЙЛ ОПТИКМАСТЕР Фирма Конкор ЭКО СТАР ООО
Мягкие контактные линзы (МКЛ)	КлиаВью Джонсон & Джонсон АкваЛенз Окей Вижен Окей Вижен Ритейл КуперВижн РУС ИнтерВижн Групп ОПТИК-КЛУБ Оптик-Маркет+ Спектрум Вижн КлиК Корект

Продолжение таблицы К.1.

Товарная группа	Поставщик
Аксессуары	ДЦ "СовМедТех" ИП Ароновский А.И КАСИНГ Оптик Мастер Оптик Мекк НПП «ЛИНКО» РЕЗЕНТЕЛЬ Тренд Оптик Пионер-Оптик Плюс-Оптис
Солнцезащитные очки	Еврофон Алхемер Оптик АЛЬСТИМА ГРУПП Веста-Оптика Кристалл Оптик ДиВа-оптика ЛАКШЕРИ ВИЖЕН Новая Линия Нью Лайн МОНДОТТИКА Маркизапроект НЕОСТАЙЛ Олимп Оптик МАРКОЛИН-РУС
Оборудование и мебель	Оптиксервис ООО Торговый дом "Универсал" Инвест Оптика АйТэк Техно-профиль ИП Гольдман ГРАНД ВИСТА Калейдоскоп Служба Оптического Сервиса СиТиЭм Групп Техно-профиль Кугозор ООО "Ай Тэк" ОПТИМ ПРИМА Р-Оптис Санкт-Петербургский филиал ООО Селена СОВЕР-М
Маркетинговые исследования	Маркетинговая Оптическая Компания

Продолжение таблицы К.1.

Товарная группа	Поставщик
Индивидуальные предприниматели	ИП Брагин Н. И. ИП Глуховский А.А. ИП Доценко А. Г. ИП Жильцова В.В. ИП Крутько Е. П. ИП Курочкин В. В. ИП Лепа Богдан Николаевич ИП Лобанова И. Н. ИП Осипов Юрий Геннадьевич ИП Потапьева Наталья Николаевна ИП Семенова Зинаида Анатольевна ИП Стрелов И. В. ИП Телешов Виктор Александрович ИП Фролов Александр Николаевич ИП Царёв Н. Н. ИП Черницын А.В. ИП Яровой Александр Сергеевич

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Бухгалтерская отчётность компании ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

Таблица Л.1. – Бухгалтерский баланс компании ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»,
тыс. руб.

Наименование показателя	Код	Год		
		2018	2017	2016
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Основные средства	1150	12	62	79
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	12	62	79
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	6 370	6 275	6 159
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	25 578	6 127	2 973
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	200	200	800
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	380	1 873	430
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
Итого по разделу II	1200	32 528	14 475	10 362
БАЛАНС	1600	32 540	14 536	10 441
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 216	3 052	7 249
Итого по разделу III	1300	1 226	3 062	7 259
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1510	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	31 314	11 474	3 182
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Итого по разделу V	1500	31 314	11 474	3 182
БАЛАНС	1700	32 540	14 536	10 441

Таблица Л.2. – Отчёт о финансовых результатах компании ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС», тыс. руб.

Наименование показателя	Код	Год		
		2018	2017	2016
Выручка	2110	66 178	71 860	71 413
Себестоимость продаж	2120	(20 558)	(22 291)	(26 318)
Валовая прибыль (убыток)	2100	45 620	49 596	45 095
Коммерческие расходы	2210	(42 980)	(41 490)	(39 210)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 640	8 079	5 885
Проценты к получению	2320	-	30	-
Проценты к уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	84	3 415	248
Прочие расходы	2350	(1 337)	(1 639)	(1 328)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 387	9 885	4 805
Текущий налог на прибыль	2410	-	-	-
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	(430)	(431)	(411)
Чистая прибыль (убыток)	2400	957	9 454	4 394

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Анализ финансового состояния организации ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС»

Показатель	Нормативные значения [2]	Рассчитанные значения показателей			Темы роста/снижения, %	
		2016	2017	2018	2016/2017	2017/2018
Анализ финансовой независимости предприятия						
Коэффициент общей финансовой независимости (К ₁)	0,1 – 0,5	0,70	0,21	0,04	-70	-80,95
Анализ финансовой независимости предприятия при формировании оборотных активов						
Собственный капитал в обороте (СКО), тыс. руб.	≥0	7 180	3 001	1 214	-58	-59
Коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов (К ₂)	0,1 – 0,5	0,69	0,21	0,04	-69,57	-80,95
Коэффициент финансовой независимости в части запасов (К ₃)	0,25 – 0,6(0,8)	1,17	0,48	0,19	-58,97	-60,42
Коэффициент мобильности (К _М)	0,2 – 0,5	0,99	0,98	0,99	-1,01	+1,02
Анализ платёжеспособности предприятия						
Коэффициент абсолютной ликвидности (К ₄)	0,01 – 0,15	0,39	0,18	0,02	-53,85	-88,89
Коэффициент срочной ликвидности (К ₅)	≥1	1,32	0,71	0,84	-46,21	+18,31
Коэффициент текущей ликвидности (К ₆)	1,0 – 2,0	3,26	1,26	1,04	-61,35	-17,46
Анализ оборачиваемости оборотных активов						
Средняя продолжительность одного оборота оборотных активов (Об _{дн}), дн.	уменьшение	46	62	128	+34,78	+106,45
Коэффициент оборачиваемости (К _{об}), об.	увеличение	7,81	5,79	2,82	-25,86	-51,29
Коэффициент закрепления (К _{закр}), сумма об. средств	уменьшение	0,13	0,17	0,36	+30,76	+111,76
Анализ эффективности использования основных фондов						
Фондоотдача (ФО), руб.	увеличение	887	1 019	1 788	+14,88	+75,47
Фондоёмкость (ФЕ), руб.	уменьшение	0,0011	0,0009	0,0006	-18,18	-33,33
Анализ эффективности использования материальных ресурсов						
Материалоотдача (МО), руб.	увеличение	2,82	5,79	7,81	+105,32	+34,89
Материалоёмкость (МЕ), руб.	уменьшение	0,355	0,173	0,128	-51,27	-26,01

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Прогнозирование продаж ООО «ЭКСИМЕР ОПТИКС» на 2020-2021 гг.

Таблица Н.1. – Прогнозирование количества покупок различных категорий в интернет-магазине на 2020 год, шт.

Год	Месяц	Солнцезащитные очки	Мягкие контактные линзы	Очки	Аксессуары
2020	январь	1	9	2	0
	февраль	1	9	2	0
	март	2	10	3	0
	апрель	56	10	3	0
	май	61	192	73	2
	июнь	38	156	57	2
	июль	35	144	53	1
	август	24	165	48	1
	сентябрь	13	174	42	1
	октябрь	10	203	45	1
	ноябрь	9	179	43	1
	декабрь	9	182	48	2
ИТОГО		259	1 433	419	11
		2 122			

Таблица Н.2. – Прогнозирование количества покупок различных категорий в интернет-магазине на 2021 год, шт.

Год	Месяц	Солнцезащитные очки	Мягкие контактные линзы	Очки	Аксессуары
2021	январь	41	634	143	5
	февраль	65	648	171	6
	март	107	674	199	6
	апрель	197	684	231	7
	май	215	673	257	6
	июнь	135	545	200	5
	июль	121	505	185	5
	август	85	578	168	5
	сентябрь	45	608	146	5
	октябрь	36	709	157	5
	ноябрь	32	626	150	5
	декабрь	30	637	167	6
ИТОГО		1 109	7 521	2 174	66
		10 870			

Таблица Н.3. – Выручка от реализации различных категорий в интернет-магазине на 2020 год, руб.

Год	Месяц	Солнцезащитные очки	Мягкие контактные линзы	Очки	Аксессуары
2020	январь	7 402,73	27 622,62	9 290,30	0,00
	февраль	7 402,73	27 622,62	9 290,30	0,00
	март	14 805,45	30 691,80	13 935,45	0,00
	апрель	414 552,60	30 691,80	13 935,45	0,00
	май	451 566,23	589 282,56	339 095,95	673,44
	июнь	281 303,55	478 792,08	264 773,55	673,44
	июль	259 095,38	441 961,92	246 192,95	336,72
	август	177 665,40	506 414,70	222 967,20	336,72
	сентябрь	96 235,43	534 037,32	195 096,30	336,72
	октябрь	74 027,25	623 043,54	209 031,75	336,72
	ноябрь	66 624,53	549 383,22	199 741,45	336,72
	декабрь	66 624,53	558 590,76	222 967,20	673,44
ИТОГО		1 917 305,81	4 398 134,94	1 946 317,85	3 703,92
		8 265 462,52			

Таблица Н.4. – Выручка от реализации различных категорий в интернет-магазине на 2021 год, руб.

Год	Месяц	Солнцезащитные очки	Мягкие контактные линзы	Очки	Аксессуары
2021	январь	337 982,68	2 068 799	685 253,1	1 736,65
	февраль	535 826,20	2 114 482	819 428,6	2 083,98
	март	882 052,36	2 199 323	953 604	2 083,98
	апрель	1 623 965,56	2 231 954	1 106 947	2 431,31
	май	1 772 348,20	2 196 060	1 231 539	2 083,98
	июнь	1 112 869,80	1 778 384	958 396	1 736,65
	июль	997 461,08	1 647 860	886 516,3	1 736,65
	август	700 695,80	1 886 066	805 052,6	1 736,65
	сентябрь	370 956,60	1 983 959	699 629,1	1 736,65
	октябрь	296 765,28	2 313 531	752 340,9	1 736,65
	ноябрь	263 791,36	2 042 694	718 797	1 736,65
	декабрь	247 304,40	2 078 588	800 260,7	2 083,98
ИТОГО		9 142 019,32	24 541 700	10 417 764,30	22 923,78
		44 124 407,40			

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Усовершенствованный процесс продаж салона «Эксимер ОПТИКС»

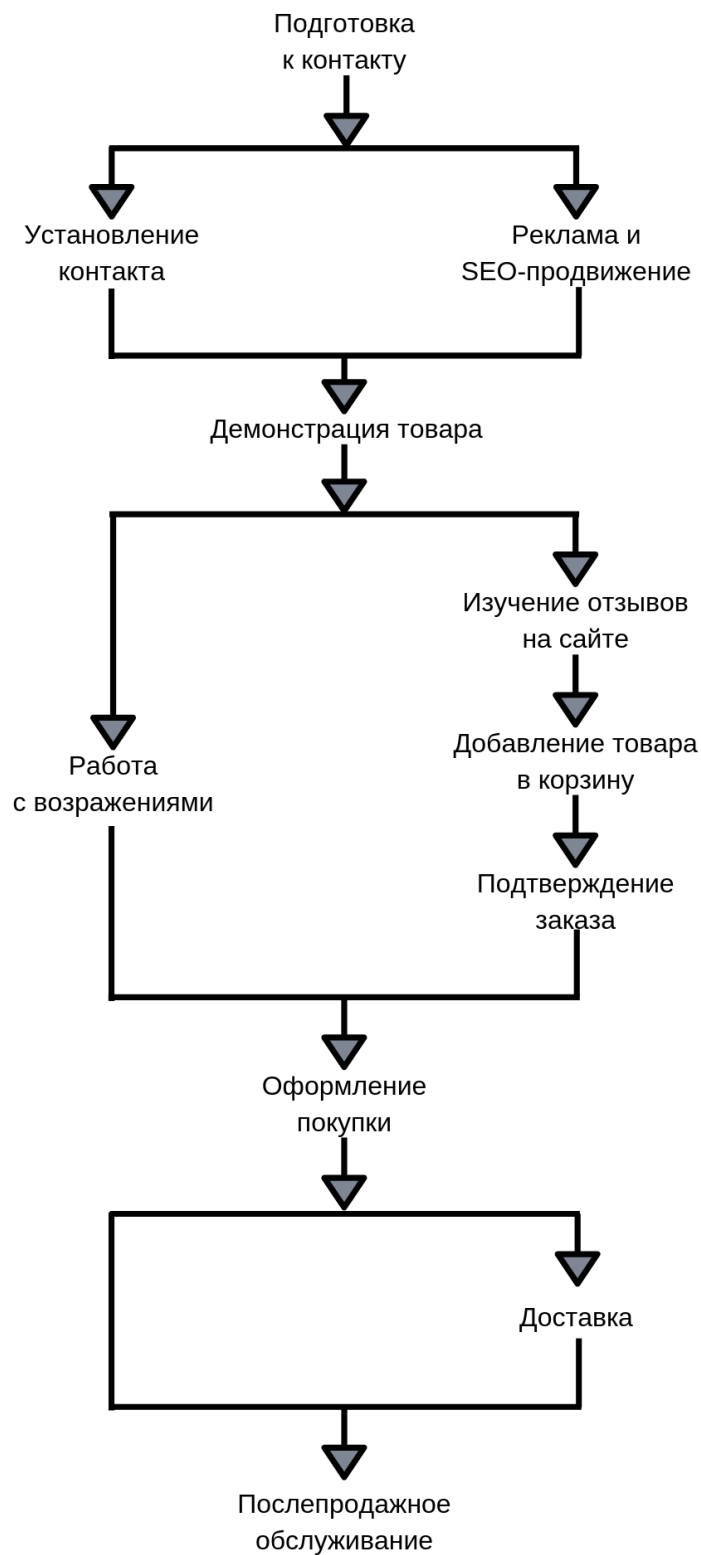


Рисунок П.1. – Усовершенствованный процесс продаж салона «Эксимер ОПТИКС»

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Денежный поток за период 2019-2021 гг.

Таблица Р.1. – Денежный поток за период 2019-2021 гг.

Год	Дата	Период	Поступления, руб.	Отчисления, руб.	Чистый денежный поток, руб.	Чистый денежный поток за вычетом налога, руб.
2019	июль	0	-	100 000	- 100 000,00	-100 000,00
	август		-	260 000	- 260 000,00	-260 000,00
	сентябрь		-	296 000	- 296 000,00	-296 000,00
	октябрь		-	210 000	- 210 000,00	-210 000,00
	ноябрь		-	190 000	- 190 000,00	-190 000,00
	декабрь		-	117 500	- 117 500,00	-117 500,00
	ИТОГО			0	1 173 500	- 1 173 500
2020	январь	1	44 315,65	115 250,2	- 70 934,55	- 70 934,55
	февраль		44 315,65	115 250,2	- 70 934,55	- 70 934,55
	март		59 432,70	116 512,8	- 57 080,05	- 57 080,05
	апрель		459 179,85	137 938,7	+ 321 241,20	+ 273 055,02
	май		1 380 618,18	240 938,8	+ 1 139 679,38	+ 968 727,47
	июнь		1 025 542,62	141 175,1	+ 884 367,57	+ 751 712,43
	июль		947 586,97	203 158,1	+ 744 428,92	+ 632 764,58
	август		907 384,02	205 162,3	+ 702 221,72	+ 596 888,46
	сентябрь		825 705,77	201 995,5	+ 623 710,27	+ 530 153,73
	октябрь		906 439,26	213 500,2	+ 692 939,11	+ 588 998,24
	ноябрь		816 085,92	202 737,2	+ 613 348,72	+ 521 346,41
	декабрь		848 855,93	206 324,9	+ 642 531,08	+ 546 151,42
	ИТОГО			8 265 462,52	2 099 944,00	+6 165 518,52
2021	январь	2	3 093 771,43	467 859,6	+ 2 625 911,88	+ 2 232 025,10
	февраль		3 471 820,78	494 556,5	+ 2 977 264,28	+ 2 530 674,64
	март		4 037 063,34	532 658,1	+ 3 504 405,24	+ 2 978 744,45
	апрель		4 965 297,87	485 631,2	+ 4 479 666,72	+ 3 807 716,71

Продолжение таблицы Р.1.

Год	Дата	Период	Поступления, руб.	Отчисления, руб.	Чистый денежный поток, руб.	Чистый денежный поток за вычетом налога, руб.
20 21	май	2	5 202 031,18	598 298,4	+ 4 603 732,83	+ 3 913 172,91
	июнь		3 851 386,45	492 552,3	+ 3 358 834,20	+ 2 855 009,07
	июль		3 533 574,03	465 113,6	+ 3 068 460,43	+ 2 608 191,37
	август		3 393 551,05	473 030,6	+ 2 920 520,45	+ 2 482 442,38
	сентябрь		3 056 281,35	460 263,4	+ 2 596 017,95	+ 2 206 615,26
	октябрь		3 364 373,83	501 311	+ 2 863 062,88	+ 2 433 603,45
	ноябрь		3 027 019,01	463 851,1	+ 2 563 167,96	+ 2 178 692,77
	декабрь		3 128 237,08	474 614	+ 2 653 623,08	+ 2 255 579,62
ИТОГО			44 124 407,40	5 909 739,80	+38 214 667,60	+ 32 482 467,73
ОБЩИЙ ИТОГ			52 389 869,92	9 183 183,8	+ 43 206 686,72	+ 36 519 816,34