

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование управления сбытом ИП Кудлаева В.В. –  
франчайзи ООО «Торговый дом Аскона»

Исполнитель студент группы 372-об2	_____	К.Э. Погосян
Руководитель Профессор, к.э.н.	_____	Г.Ф. Чечета
Консультант по экономической части, профессор, к.э.н.	_____	Г. Ф. Чечета
Нормоконтроль ассистент	_____	Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет: Экономический  
Кафедра: Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки: 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.

Васильева

«\_\_\_» \_\_\_\_\_

2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Погосян Карины Эдуардовна  
Тема бакалаврской работы: Совершенствование управления сбытом  
ИП Кудлаева В.В. – франчайзи ООО «Торговый дои Аскона»  
(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

Срок сдачи студентом законченной работы: 10. 06. 2012

Исходные данные к бакалаврской работе: Бухгалтерская отчетность ИП  
Кудлаева В.В. за 2014-2016 гг. и годовые отчеты за 2014-2016 гг.

Содержание бакалаврской работы: Теоретические основы управления  
сбытом; управление сбытом предприятия на примере ИП Кудлаева В.ВЫ.;  
совершенствоаание управления сбытом франчайзи ООО «Торговый дом  
Аскона»

Перечень материалов приложения: Приложение А – длина каналов  
сбытов сбыта; приложение Б – характеристика ХК «Аскона» ; приложение Г

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним  
разделов) по экономической части Чечета Галина Федоровна

Дата выдачи задания: 23.12.16.

Руководитель бакалаврской работы: Чечета Галина Федоровна  
профессора, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата) 23. 12. 16 \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 101 с., 10 рисунков, 19 таблиц, 7 приложений, 50 источников.

ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ АСКОНА», ФРАНЧАЙЗИ ИП КУДЛАЕВ В.В., ФРАНЧАЙЗЕР, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ, СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ, РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель исследования – улучшение управления сбытом организации

Основными задачами, поставленными при выполнении данного проекта, являются:

- 1) выявить основные этапы формирования сбытовой деятельности;
- 2) показать сущность и понятие сбытовой деятельности фирмы;
- 3) рассмотреть основные виды сбыта франчайзера;
- 4) охарактеризовать систему управления сбытом на предприятии, его прогнозирование;
- 5) провести оценку сбытовой деятельности в фирме
- 6) разработать предложения по совершенствованию управления сбытом предприятия.

Объект исследования - ИП Кудлаев В.В. – франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона».

Предмет исследования – управление сбытом ИП Кудлаев В.В.

Произведен оценка сбытовой деятельности ИП Кудлаева В.В. Предложены направления по улучшению сбытовой деятельности: повышение уровня подготовки продавцов-консультантов, увеличение рекламной деятельности.

Ожидаемая эффективность выбранного мероприятия составила 47346 тыс.руб.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления сбытом	10
1.1 Сущность управления сбытом организации	10
1.2 Особенности управления сбытом франчайзи	21
1.3 Сбытовая политика как элемент управления сбытом	29
2 Управление сбытом предприятия на примере франчайзи ИП Кудлаев В. В.	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия франчайзи и франчайзера	33
2.2 Оценка управления сбытом франчайзи ИП Кудлаев В. В.	42
2.3 Оценка сбытовой деятельности ИП Кудлаев В.В.	50
3 Совершенствование управления сбытом франчайзи ИП Кудлаев В.В.	57
3.1 Основные направления совершенствования управления сбытом	57
3.2 Разработка мероприятий по улучшению управления сбытовой деятельности предприятия	61
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий	69
Заключение	71
Библиографический список	74
Приложение А Длина каналов сбыта в зависимости от числа независимых уровней каналов	78
Приложение Б Виды распределения по уровню охвата рынка	80
Приложение В Характеристика ХК «Аскона»	82
Приложение Г Схема организационной структуры управления франчайзи ИП Кудлаев В.В. сведения о численности и заработной плате работников	92
Приложение Д Номенклатура продукции франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона»	95
Приложение Е Анкета	98
Приложение Ж Анкета тайного покупателя	100

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время бизнес поставлен достаточно в жесткие условия, что обусловлено рыночными регуляторами конкуренции, которые выступают двигателем научно-технического прогресса, вынуждая компании искать новые формы делового сотрудничества с целью обеспечения финансовой устойчивости своей деятельности. Экономика России претерпевает глубокие преобразования, что, в свою очередь, определяет новые ориентиры на формирование рыночного механизма, которые ставят перед наукой и практикой управления предприятием сложнейшие задачи, требующие интенсивного изучения и практического решения.

Одной из проблем на сегодняшний день является отсутствие на предприятиях служб и подразделений, основной задачей которых являлась бы разработка стратегических планов деятельности хозяйствующего субъекта на основе всесторонней и полной оценки условий его деятельности, динамики и направленности изменения тенденций внешней среды. Большинство предприятий не считают необходимым сохранение либо создание отделов снабжения и сбыта, которые были бы адаптированы к условиям рыночной экономики.

Отсутствие квалифицированных кадров, способных моделировать поведение фирмы в современных условиях хозяйствования сказывается на конкурентоспособности отечественных производителей. И, как следствие, в такой ситуации выбор эффективной сбытовой политики является важной проблемой, от решения которой зависят как уровень состоятельности предприятий, так и перспективы преодоления последствий глубокого структурного кризиса в экономике в целом.

В большинстве случаев производство и потребление продукции не совпадает ни во времени, ни в пространстве. Поэтому, какими бы разнообразными потребительскими свойствами ни обладал готовый продукт, на реальный коммерческий успех фирма может рассчитывать только при

условии рационально организованного его (продукта) распределения и обмена, т.е. сбыта.

В период медленного, но постоянного роста объемов производства и нарастающего затоваривания рынков сбыта, предприятиям все труднее реализовывать свою продукцию. Как правило, причина этому - неэффективная система коммуникаций как внутри предприятия, так и между производителем и потребителем, основанная, в основном, на устаревших правилах и стандартах плановой экономики. Изменения, происходящие на рынке, напрямую влияют на внутреннюю структуру организации, предполагая необходимость внедрения перемен для более глубокой адаптации к рыночным условиям.

Постановка эффективной сбытовой политики как регулярно работающего и отлаженного механизма на предприятии должна способствовать приобретению им новых конкурентных преимуществ.

Прогнозирование сбытовой политики предприятия также важно, как и экономический анализ его деятельности в системе управления экономической устойчивостью – все это связано с невозможностью финансовых ресурсов, ведущей к утрате экономического потенциала государства.

Как показывает практика, необходимо своевременно отслеживать в процессе управления сбытовым потенциалом изменения, которые происходят в области сбытовой политики фирмы, и обеспечивать адекватную реакцию на переменные условия целевого рынка. Сбытовая политика предприятия должна служить, в свою очередь, базой для разработки снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики.

Эффективный инструмент предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации, а также ее положением на рынке – это детально проработанная и документально закреплённая сбытовая политика. Обоснованное формирование и

эффективный контроль сбытовой политики предприятия обеспечивают его конкурентоспособность и, следовательно, само его существование в современных жестких условиях геоэкономической конкурентной борьбы.

Доставить товар в нужное место и в нужное время – вот основная цель системы распределения товаров, в отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, а логистика призвана удовлетворять сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами. Таким образом, решение задач организации каналов распределения играет главную и очень важную роль в политике предприятия.

Для организации коммерческой деятельности по реализации готовой продукции в организации создается служба сбыта. Основными задачами службы сбыта являются изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время; контроль за ходом реализации продукции в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Организация сбыта продукции базируется на маркетинговых исследованиях, которые являются основой всех маркетинговых действий. Такими исследованиями в области сбыта являются исследование потребностей и спроса на данную продукцию, исследование емкости рынка, определение доли предприятия в общем объеме продажи продукции данного ассортимента, анализ рыночной ситуации, изучение возможностей выхода на внешний рынок, исследование динамики объема продаж, анализ каналов сбыта, изучение мнений покупателей и потребительских предпочтений.

Маркетинговые исследования составляют базу для осуществления всех элементов деятельности предприятия в области управления сбытом. Структура службы сбыта на предприятиях должна соответствовать стратегии маркетинга. Она зависит от уровня концентрации (масштабов) и специализации производства, территориального размещения предприятия и

степени хозяйственной самостоятельности его подразделений, от особенностей выпускаемой продукции, в частности производственного назначения, индивидуального (кратко - или долгосрочного) потребления, от характера и условий работы предприятия.

В условиях быстрой сменяемости рыночной ситуации для правильной ориентации покупателей в многообразии товаров, особенно принципиально новых, необходима объективная информация об их потребительских характеристиках, а также о местах и формах продажи, т.е. реклама товаров.

Объект исследования - ИП Кудлаев В.В. – франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона».

Предмет исследования – управление сбытом ИП Кудлаев В.В.

Цель исследования – управление сбытом путем улучшения сбытовой деятельности

Основными задачами, поставленными при выполнении данного проекта, являются:

- 7) выявить основные этапы формирования сбытовой деятельности;
- 8) показать сущность и понятие сбытовой деятельности фирмы;
- 9) рассмотреть основные виды сбыта франчайзера;
- 10) охарактеризовать систему управления сбытом на предприятии, его прогнозирование;
- 11) провести оценку сбытовой деятельности в фирме
- 12) разработать предложения по совершенствованию управления сбытом предприятия.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что управление сбытом является важнейшим условием развития бизнеса, при правильно сформированной управлении сбытовой деятельностью увеличится объем продаж и прибыли. Актуальность выбранной темы повышается за счет роста конкуренции в данной отрасли, роста финансовых рисков и повышения требования потребителя к качеству товара. Франчайзи является очень эффективным направлением в управлении совершенствования сбытовой

деятельности организации.

При написании дипломной работы использовались следующие источники: публикации ведущих российских и зарубежных специалистов, учебная и методическая литература, интернет ресурсы, бухгалтерский баланс ХК «Аскона», данные ИП Кудлаева В.В.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ

## 1.1 Сущность управления сбытом организации

Сбыт – ключевое звено маркетинга и всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя, основной задачей которого является возврат вложенных в производство товаров средств и получение прибыли. «Нужный товар в нужное место и в нужное время» – гласит одна из основополагающих заповедей маркетинга .

Современная литература по маркетингу определяет два подхода к объяснению категории «сбыт». С одной стороны, сбыт рассматривается как деятельность по стимулированию продаж, с другой стороны, сбыт – это процесс доведения продукта от производителя к потребителю. Сбытовая политика представляет собой сложную систему, в которой необходимо учитывать социальные, экономические, технические и многие другие аспекты. На российских предприятиях отдел сбыта и отдел маркетинга представляют собой, как правило, самостоятельные подразделения, а потому нередко можно наблюдать такое негативное для организации явление, как дублирование функций. Следует отметить, что интеграция сбытовой политики и маркетинга является залогом успешного функционирования предприятия и эффективности системы доведения продукта от производителя до конечного потребителя.

Наиболее удачное определение понятия «сбыт» принадлежит отечественным специалистам Ахметову Р., Шайкину В., Коваленко Н.: «...Сбыт представляет собой систему отношений по формированию и направлению потока товаров и услуг, способствующих продвижению продуктов от производителя к потребителю.»<sup>1</sup>

Получение прибыли в условиях рынка возможно лишь при наличии эффективно функционирующей системы сбыта. Одним из факторов, обеспечивающим рациональную систему сбыта, является благоприятный

---

<sup>1</sup> Ахметов Р.Г. Сельскохозяйственные рынки

имидж предприятия-производителя, который способствует не только росту объема продаж продукции, но и завоеванию новых рыночных ниш. Комплекс действий по созданию деловой репутации производителя получил название «репьютинг». «Под репьютингом понимается совокупность принципов, методов, средств и форм создания позитивной деловой репутации производителя (иначе, эффективного имиджа) в массовом сознании потребителей (общества), разработанных с целью поддержания высокой устойчивости предприятия и увеличения его прибылей».<sup>2</sup>

Понятие сбыта включает в себя следующие элементы: транспортировка, складирование, хранение, доработка, продвижение к розничным и оптовым торговым звеньям, предпродажная подготовка, собственно продажа.

В таблице 1 представлены различные причины развития сбыта

Таблица 1 – Причины развития сбытовой сети в маркетинге

Причины	Характеристика
Финансовая эффективность –борьба за деньги потребителя	В условиях изобилия товаров возникает необходимость соблюдения требований потребителя: –хорошего знания товара; –минимального количества времени на его приобретение; –максимум удобств до, во время и после покупки
Рациональное управление производственными процессами	Перед транспортировкой, на складах, в магазинах, в процессе допродажного обслуживания целесообразно осуществить сортировку, фасовку, упаковку и т.д.
Проблемы развития предприятия и эффективности рыночного поведения	Быть постоянно ориентированным на нужды потребителя – значит руководить предприятием эффективно

Из анализа данной таблицы следует, что роль сбытовой сети в рыночной экономике достаточно значительна, поскольку причины, определяющие ее возникновение, имеют место быть как на рынке товаров (работ, услуг), так и в деятельности предприятия.

<sup>2</sup> Кошечкин С. Прогнозирование объемов продаж

Система сбыта представляется собой комплекс, состоящий из сбытовой сети предприятия и тех каналов сбыта, которые ею пользуются для продажи товаров.

Основными элементами системы сбыта являются:

1) агент – работник по договору с продавцом, ведущий канал сбыта – определяющее звено системы сбыта товара, характеризующее особенности функционирования, условия и ограничения сбытовой деятельности;

2) оптовый торговец – лицо (предприятие), приобретающее значительное количество товаров у различных производителей и ограничивающее их движение в розничной торговле;

3) розничный торговец – лицо (предприятие), непосредственно сбывающее относительно большое количество товаров конечному потребителю и приобретающее товар либо у оптовика, либо у производителя;

4) брокер – торговый посредник, организующий продажу товара, не приобретая его в собственность;

5) комиссионер – лицо, имеющее склад с товарами, которые оно продает от своего имени, но за счет предприятия-производителя;

6) оптовый агент – работник по договору с предприятием-продавцом, ведущий операции за его счет, которому может быть передано исключительное право сбыта товаров предприятия в определенных размерах;

7) консигнатор – лицо, имеющее свой склад и товары, но на основе консигнации: товар передается ему на ответственное хранение продуцентом;

8) торговый агент/сбытовой агент – лицо, самостоятельно продающее товары предприятия покупателям и имеющее различный статус: работающее с ограничениями (на условиях консигнации), обслуживающее только данное предприятие или данного потребителя и т.д.;

9) дилер – самый распространенный тип сбытового агента, специализирующийся, в основном, на продаже товаров длительного

пользования, требующих значительных объемов сервиса, который сам дилер и его помощники обычно не осуществляют.<sup>3</sup>

Составляющими элементами сбыта являются:

- формирование стратегии сбыта;
- выбор каналов сбыта;
- формирование и обработка массива документации, отражающей заказы потребителей (в том числе промежуточных);
- упаковка товара;
- формирование партий товаров в соответствии с нуждами потребителей;
- складирование товара перед транспортировкой и его необходимая доработка на складах;
- организация транспортировки товаров;
- помощь посредникам в организации эффективной продажи товаров;
- сбор и систематизация мнений конечных и промежуточных потребителей о товарах и предприятии.

Существует несколько путей организации продажи товаров конечному потребителю:

- предложения товаров в розничном торговом предприятии – «мерчендайзинг»;
- лицензированной торговли – «франчайзинг»;
- прямых контактов с потребителем – «директ-маркетинг».

Планирование продаж предусматривает следующие направления деятельности:

- 1) изучение конъюнктуры рынка – проводится на общеэкономическом, отраслевом и рыночном уровнях на основе прогностического и аналитического подходов;

---

<sup>3</sup> Катернюк А.В. 3Д - менеджмент

2) прогноз товарооборота – оценка продажи товара в натуральном и стоимостном измерении и доли предприятия в объеме оборота фирм, работающих на данном рынке, что позволяет провести торговые операции, составить графики производства и управления запасами, обосновать бюджет и прибыль, установить цену, определить финансовые затраты;

3) подготовка финансовой сметы – соотнесение ожидаемых продаж с предполагаемой суммой торговых расходов и возможной прибылью;

4) установление «норм продажи» – определение конкретных заданий торговым агентам;

5) торговая отчетность – предоставление сведений о фактических продажах и затратах, информации о новых тенденциях на рынке;

б) критерий контроля.

В таблице 2 представлены системы сбыта, которые различают в практике маркетинга.

Таблица 2 – Виды систем сбыта

Вид системы сбыта	Сущность
Простая	Только производитель и потребитель
Сложная	Наличие сети собственных сбытовых филиалов, дочерних филиалов, независимых посредников, оптовых и розничных фирм
Традиционная	Состоит из независимых производителя, одного или нескольких оптовых торговцев, а также розничных торговцев. Все участники самостоятельны. Их основная цель – получение максимума прибыли на своем участке цепи сбыта
Вертикальная, в том числе:  - корпоративная  - договорная  - управляемая административно	В ее состав входят: производитель, один или несколько оптовых торговцев, а также розничные торговцы, объединенные едиными целями и интересами, а потому действуют как система. Один из участников обычно играет главенствующую роль - действует в рамках организационной структуры данного предприятия; - действует в рамках договорных отношений, координирующих программ; - действует в рамках влияния одного из участников
Горизонтальная	Предполагает объединение двух или более предприятий при совместном освоении данного рынка

Вид системы сбыта	Сущность
Многоканальная	Представляет собой использование и прямых, и косвенных методов сбыта: торговля организуется через собственную сбытовую сеть, а также через посредников

Анализируя виды систем сбыта, представленные в таблице 2, можно сделать вывод, что в зависимости от вида товара, объемов производства, наличия рынков сбыта и многих других факторов, влияющих на сбытовую политику предприятия, каждое решение в области сбытовой политики предполагает определенный выбор одной или нескольких систем сбыта.

При разработке предприятием маркетинговой политики необходимо решать и вопросы сбыта: выбор рынков и методов сбыта, определение приоритетных направлений и средств стимулирования, необходимых для активизации продаж, что в целом представляет сбытовую политику фирмы.

Для решения проблем должна быть сформулирована задача создания эффективной системы сбыта, базирующейся на единой маркетинговой стратегии – данная задача разбивается на несколько локальных задач:

1) Исследование сбытовых стратегий:

– определение фаз жизненного цикла и конкурентных позиций по каждому виду продукции;

– проведение анализа и оптимизации сбытовых стратегий по каждой ассортиментной группе и критериев сегментирования рынка, что позволит выявить сильные и слабые стороны системы сбыта, и, как следствие, возможности ее оптимизации, т.е. улучшения позиции фирмы на конкурентном рынке каждого вида продукции.

2) Формирование ценовой политики, оптимизация ценообразования:

– сбор исходной информации (оценка затрат, уточнение финансовых целей, перечень потенциальных конкурентов и покупателей) и анализ факторов, влияющих на определение цены;

– проведение стратегического анализа (финансовый анализ, сегментный анализ рынка, анализ конкуренции и влияние регулирования

государством;

- подготовка вариантных расчетов цен на продукцию, соответствующих оптимальным сбытовым стратегиям с использованием различных методов ценообразования;

- выбор и формирование окончательной ценовой стратегии.

Это даст возможность определения оптимальной величины затрат на производство и сбыт, расчета оптимальной величины объема продаж или доли рынка, при которых это производство наиболее прибыльно, а это уже ведет к максимизации рентабельности и темпов роста продаж.

3) Оптимизация товародвижения:

- определение и анализ соотношения суммарных сбытовых издержек и объемов сбыта по способу продаж, с учетом форм товародвижения и прямого сбыта, в разрезе типов посредников;

- выявление отклонений от критериев эффективности;

- предложения по оптимизации структуры, каналов и пропорций товародвижения – как методы обеспечения максимальных объемов продаж и минимизация сбытовых издержек.

4) Проведение анализа и оптимизация товарной политики:

- анализ структуры товарного ассортимента;

- установление потребительских свойств продукции и мер по обоснованию их соответствия уровню запрашиваемых цен и предложения по оптимизации товарной структуры, – это позволит определить соответствие доли каждого продукта в планируемом ассортименте наиболее оптимальным ценовым стратегиям.

5) Проведение анализа и формирование оптимальной политики формирования спроса и стимулирования сбыта:

- выяснение стратегий, масштабов и каналов распространения рекламы и определения эффективности рекламы;

- анализ применяемых методов определения рекламных расходов и направления рекламных воздействий;

– меры по совершенствованию рекламной политики.

Все это позволит сформировать оптимальную рекламную политику с учетом соответствия рекламного бюджета фактическому объему продаж и использования наиболее эффективных каналов распространения рекламы.

б) Проведение анализа и оптимизация складирования и транспортировки продукции, заключающееся в выяснении и анализе качества применяемых методик расчета оптимизации форм транспортировки, маршрутов перевозок, параметров поставок и определение их целесообразности. Решение данной задачи позволит обеспечить регулярность, быстроту поставок продукции, применение оптимальной с точки зрения скорости и экономичности формы транспортировки и маршрутов перевозок.

7) Разработка систем управления и планирования сбыта:

– разработка и выбор оптимальных вариантов решений по реализации товаров;

– создание системы планирования сбытом, установление показателей сбытовой деятельности для контроля.

Это направлено на обеспечение гибкого реагирования на требования рынка и осуществление более четкой координации усилий по сбыту, а также на реализацию возможности оперативного контроля, снижения возможности злоупотреблений и ошибок и, в итоге, на формирование единого видения сбытовой политики фирмы.

Решение всех задач позволит повысить качество управленческих решений в сфере маркетинга, в т. ч. выявлять риски в сфере управления сбытом для предотвращения причин их возникновения, освоить эффективное использование инфраструктуры товарных рынков с привлечением современных организационно-технических средств. Кроме того, повысить конкурентоспособность, привести к интенсификации продаж, расширению сбыта и обеспечению условий наибольшей прибыли фирмы от сбыта.

В процессе формирования фирмой своего целевого рынка, она должна

прогнозировать краткосрочный (на один год) и долгосрочный (на пять лет) сбыт своей продукции или услуг на этом рынке. Прогноз сбыта позволит определить объем конкретного товара или услуги, которые фирма планирует реализовать определенной группе потребителей в течение указанного периода времени при хорошо определенной программе маркетинга. Прогнозируя сбыт, фирма способна выделить области роста, разработать бюджет маркетинга, распределить маркетинговые ресурсы, измерить успех, проанализировать производительность продаж, следить за внешней средой, конкуренцией и модифицировать планы маркетинга.<sup>4</sup>

Для достижения этих целей компания должна первоначально изучить прогнозы отрасли, поскольку они обычно непосредственно влияют на реализацию. После чего потенциальный размер продаж определяет для фирмы верхний предел сбыта, основанный на возможностях в области производства и маркетинга. Далее прогноз сбыта детализирует реальный уровень продаж, основываясь на ожидаемом состоянии внешней среды и функционировании фирмы.

На рисунке 1 показан процесс прогнозирования сбыта, который должен учитывать демографические факторы: доход на душу населения и количество семей; экономические условия: ВВП и уровень инфляции; состояние конкуренции: уровень цены и рекламы; сбыт в прошлом году и другие переменные.

---

<sup>4</sup> Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации

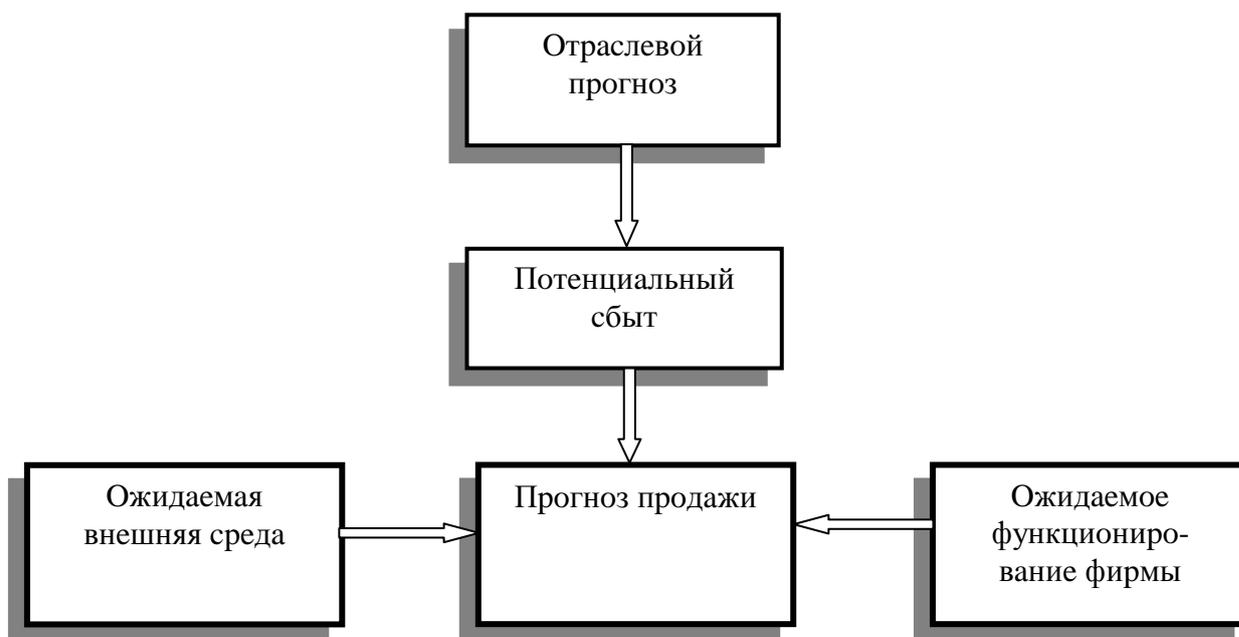


Рисунок 1 – Разработка прогноза продаж

Требуется точность при построении прогноза сбыта. В свою очередь, прогноз должен разбивать продажи по отдельным группам и услугам, конкретным группам потребителей (дети, совершеннолетние; женщины, мужчины и т.п.), временным периодом (с января по март) и видам плана маркетинга (интенсивная реклама).

Существуют методы прогнозирования сбыта:

1) анализ тренда, анализ доли на рынке, коллективные оценки специалистов или экспертов, опросы торгового персонала и опросы потребителей;

2) метод последовательных соотношений, метод наращивания рынка и методы статистического анализа.

Фирма может разработать более адекватный прогноз сбыта и минимизировать слабые стороны, присущие любому одному методу, сочетая методы между собой.

Простой анализ тренда – фирма прогнозирует сбыт на основе недавних или текущих показателей, например если сбыт фирмы увеличивался в среднем на 10% ежегодно на протяжении последних пяти лет, то она прогнозирует, что продажи будущего года превысят на 10%

показатели этого года. Это самый простой в использовании метод, однако, его проблемы связаны с тем, что не учитываются прошлые колебания в продажах, состояние экономики, меняющиеся вкусы потребителей, конкуренция и насыщение рынка. Темпы роста компании могут измениться в результате действия этих факторов.<sup>5</sup>

Аналогичен простому анализу тренда анализ доли на рынке, но фирма основывает свой прогноз на предположении, что ее доля в продажах отрасли не изменится. Этот метод позволяет динамичной фирме или фирме с ухудшающимися показателями приспособить свой прогноз и маркетинговые усилия и в большей мере учитывает отраслевые данные.

Коллективные оценки руководства и специалистов используются когда руководство фирмы или другие хорошо информированные люди обсуждают будущее и устанавливают оценки сбыта на основе собственного опыта и интуиции – неформальный анализ. Данный метод эффективен в сочетании с другими методами, так как позволяет экспертам направлять, интерпретировать и реагировать на конкретные данные, кроме того, руководство устанавливает цены, приоритеты и решает судьбу организации.

Наибольшие контакты с потребителями и окружающей средой имеет торговый персонал: опросы торгового персонала позволяют компании получать хорошо структурированные данные, определять появляющиеся тенденции, сильные и слабые стороны в предложениях фирмы, стратегии конкурентов, сопротивление потребителей и черты массовых пользователей, разбивать прогнозы сбыта по товарным категориям, группам потребителей и районам.

Помимо перечисленных выше существуют также:

- метод последовательных соотношений;
- метод наращивания рынка;
- пробный маркетинг;
- методы статистического анализа (анализ временных рядов, сезонный

---

<sup>5</sup> Менеджмент: учебное пособие

и долгосрочный анализ, циклический анализ, методы регрессии).

Методы и точность прогнозирования сбыта зависят, в большой степени, от новизны продукции фирмы. Прогноз на существующий товар или услугу должен использовать анализ тренда, анализ доли на рынке, оценку руководства и экспертов и опросы торгового персонала. Прогнозы сбыта должны быть относительно точными при отсутствии крупных изменений в экономике, конкуренции или вкусах потребителей.

Из вышеизложенного в данной главе следует, что система сбыта, ее функции, виды, а также каналы распределения имеют очень важную роль в деятельности любого предприятия.

Система управления сбытом и его прогнозирование – главные составляющие маркетинга, так как прогнозирование сбыта имеет очень важную роль для выявления точек роста, составления бюджета, распределения ресурсов, измерения успеха, наблюдения за конкуренцией и составления планов маркетинга. Существование фирмы в целом становится под угрозой в случае недостаточно эффективной сбытовой политики.

## **1.2 Особенности управления сбытом франчайзи**

Франчайзинг (дословно – «льготное предпринимательство») – это форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи).

Франчайзер – это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования на свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы.

Франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

Франчайз – договор франчайзинга (коммерческой цессии) то есть лицензия, с помощью которой регулируются отношения между франчайзером и

франчайзи.

Главные задачи в разработке сбытовой политики:

- выбор канала распределения товара (сбытового канала);
- принятие решения о стратегии сбыта.

Выбор сбытового канала сопряжен с вопросом о способе сбыта – через посредников (косвенный сбыт) или без посредников (прямой сбыт). Канал распределения – это, в сущности, путь движения товара от производителя к потребителю. На протяжении этого пути торговые организации или отдельные лица берут на себя (или передают) право собственности на товар до его продажи потребителю. Каналы распределения выполняют две функции: обеспечение доступности товаров – формирование каналов распределения с учетом условий рынка, вида товара, возможностей предприятия; физическое перемещение товаров (маркетинговую логистику) – организацию движения материальных потоков по каналам распределения.

ИП Кудлаев В.В. является франчайзи, а значит при подписании договора с ХК «Аскона» следует все правилам франчайзинга. В договоре четко регулирует процесс сбыта матрасов и товаров для сна, реализация товарара, а так же рекламная деятельность. ИП Кудлаев В.В. использует прямой способ сбыта продукции, так как реализует свои товар без посредников, непосредственно через магазин.

Характеристика каналов распределения включает в себя:

- длину канала – основной показатель, определяемый числом звеньев;
- ширину канала – число участников в каждом звене канала распределения.

На практике различают следующие виды каналов – рисунок 2.

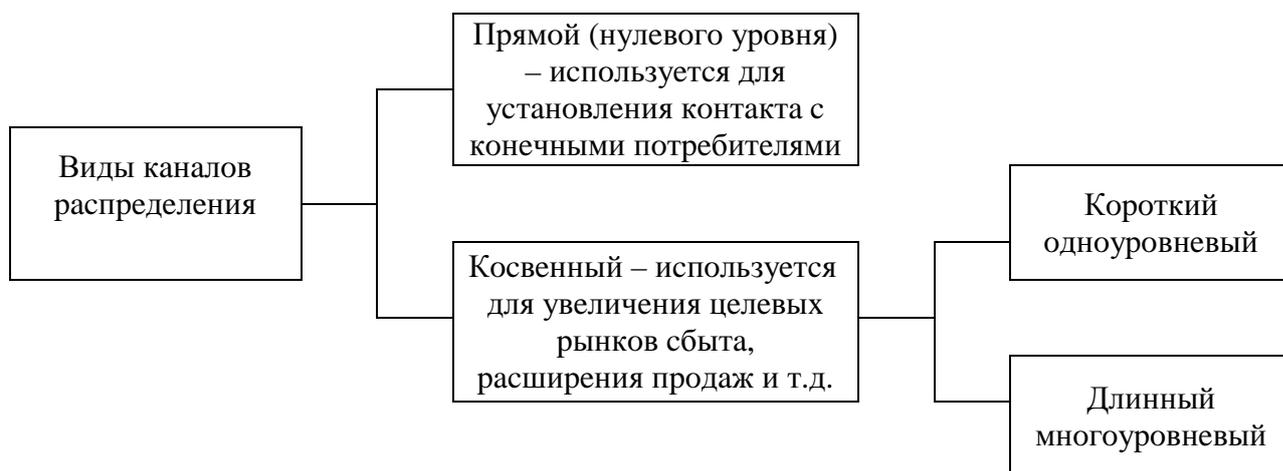


Рисунок 2 – Виды каналов распределения

В таблице 3 приведена характеристика каналов сбыта.

Таблица 3 – Характеристика каналов сбыта

Параметры каналов сбыта	Характеристика параметров для каналов сбыта			
	Прямые	Косвенные		Смешанные
		С участием оптовых фирм	С участием сбытовых агентов	
Рынок	Вертикальный	Горизонтальный	Вертикальный	Любой
Объемы продаж	Незначительные	Значительные	Средние	Значительные
Контакты с производителем	Тесные	Незначительные	Малые	Средние
Издержки сбыта	Очень высокие	Средние	Минимальные	Оптимальные
Политика цен	Очень гибкая	Гибкая	Негибкая	В целом гибкая
Знание объектов сбыта	Очень хорошее	Удовлетворительное	Хорошее	Оптимальное
Зона проявления	Узкая	Широкая	Узкая	Наиболее полная
Финансовое состояние производителя	Надежное	Среднее	Слабое	Нормальное
Возможности технического обслуживания	Очень высокие	Низкие	Средние	Нормальные
Норма прибыли	Высокая	Низкая	Низкая	Средняя
Уровень стандартизации	Низкий	Высокий	Средний	Любой
Качество отчетности	Высокое	Низкое	Самое низкое	Нормальное
Право собственности на товары в процессе сбыта	У изготовителя	У посредника	У посредника	У изготовителя

Из таблицы 3 видно, что каждый канал распределения характеризуется числом уровней канала. Любой посредник, который выполняет определенную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю – это и есть уровень канала. Число независимых уровней определяет длину канала распределения.

К критериям, используемым при выборе длины и ширины канала распределения, относятся:

- критерий доходов – более значительный объем продаж и прибыль обеспечивает прямой канал;
- критерий гибкости – возможности совершенствования канала с учетом развития рынка;
- критерий затрат – в практике маркетинга применяется правило: прямая поставка розничному торговцу оправдана, если дополнительные расходы на представителей и осуществление сделок для обеспечения соответствующего уровня продаж меньше маржи оптовика и дополнительных расходов, связанных с рекламой в случае его привлечения.

Длина каналов сбыта в зависимости от числа независимых уровней каналов представлена в Приложении А.

В данном приложении прослеживается наличие каналов сбыта: от нулевого уровня до четырехуровневого маркетингового канала.

Торговые посредники, которые являются основными участниками канала распределения (простые посредники, розничные торговцы, мелкооптовые торговцы, оптовые торговцы), – это торговые организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу товаров для удовлетворения потребностей рынка и получения прибыли.<sup>6</sup>

Виды торговых посредников:

- простые посредники – предприятия и лица, не принимающие на себя права ответственности за товар и осуществляющие посредничество или сделки между продавцом и покупателем (брокеры, агенты, комиссионеры).

---

<sup>6</sup> Лифшиц А.С. Управленческие решения: учебное пособие

Их доходы формируются за счет различного рода вознаграждений;

– торговцы – организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу или продажу товаров и услуг промежуточным и конечным потребителям. Торговые посредники приобретают товар в собственность, становятся его владельцами и действуют от своего имени и за свой счет. Разница между ценой покупки и ценой продажи образует доходы торговцев.

В таблице 4 приведены маркетинговые решения, которые принимаются розничными и оптовыми торговцами.

Таблица 4 – Маркетинговые решения участников сбытовой сети

Решения, принимаемые розничным торговцем	Решения, принимаемые оптовым торговцем (дистрибьютором)
Место Торговый ассортимент Оформление магазина Торговый персонал Цена Стимулирование Физическое перемещение товаров в магазине	Определение целевого рынка Формирование торгового ассортимента Ценообразование Продвижение Организация физических потоков товаров

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что решения, принимаемые розничным торговцем можно охарактеризовать как сбытовую деятельность, а решения, принимаемые дистрибьютором – это уже сбытовая политика.

В случае с франчайзи, то все маркетинговые решения указаны в договоре, так как франчайзи получает право торговли от франчайзера на определенных условиях:

– торговые и выставочные площади подбирает франчайзи сам, но с учетом не менее 70 кв.м в собственности или долгосрочной аренде (мебельный торговый центр или отдельно стоящий магазин на «Мебельном бульваре»;

– ремонт торговой площади, закупка оборудования и оформление магазина осуществляет франчайзер ООО «Торговый дом «Аскона». В течении 18 месяцев франчайзи обязан оплатить затраты ХК;

– франчайзи обязан следовать стандартам, технологиям,

корпоративной и ценовой политики, приятной ХК;

– продвижение магазина и рекламная деятельность ( не считая акции, скидок ) ведется франчайзи самостоятельно;

– ХК «Аскона» предоставляет комплексное обучение управляющего и торгового персонала франчайзи .

Ниже приведены критерии, которые используются при выборе и оценке возможностей фирмы-посредника:

- 1) номенклатура сбываемой продукции посредником;
- 2) количество клиентов посредника, возможность привлечения новых;
- 3) заинтересованность в сбыте товара, знания посредника о товарах;
- 4) инфраструктурное хозяйство посредника /складское хозяйство, возможности ремонта, сервиса, упаковки продукции предприятия;
- 5) условия и требования посредника при работе с поставщиками;
- 6) финансовое состояние посредника;
- 7) коммуникационные возможности посредника.

Для успешного продвижения товара по каналам распределения применяют два вида распределения:

1) «проталкивание» – акцент на посредниках с целью привлечения внимания к товарам. Используются торговые скидки, сотрудничество в рекламе, обучение персонала и т.д.; такой вид применяется для торгового дома «Аскона»

2) «протягивание» – акцент на конечных потребителях без посредников. Используется активная реклама, выставки, пропаганда торговой марки и т.д.; ИП Кудлаев В.В. не использует посредников при сбыте продукции, но активно использует рекламу, а следовательно применяет распределение- «протягивание».<sup>7</sup>

Основные функции системы продвижения:

1) Выделение конкретного товара из всей товарной массы: информирование потребителей о товаре, поддержание популярности

---

<sup>7</sup> Олейник К. Все об управлении продажами

существующих товаров, объяснение цены товара, т. д.

2) Создание образа фирмы путем формирования благоприятной информации относительно конкурентов.

У торгового дома «Аскона» за долгие годы работы на рынке уже сформировался свой образ и представление относительно конкурентов. В 2015 году компания стала победителем в премии «Марка № 1 В России», а в 2017 году вошла в топ-3 лучших франшиз. Это факт существенно облегчает маркетинговую и рекламную деятельность для всех представителей франчайзи, в том числе ИП Кудлаева В. В.

При выборе поставщика можно использовать следующие критерии:

- финансовое состояние;
- уровень цены предложения;
- уровень дизайна;
- условия поставки;
- уровень качества;
- производственные возможности поставщика;
- возможность снижения себестоимости;
- количество обслуживаемых предприятий.

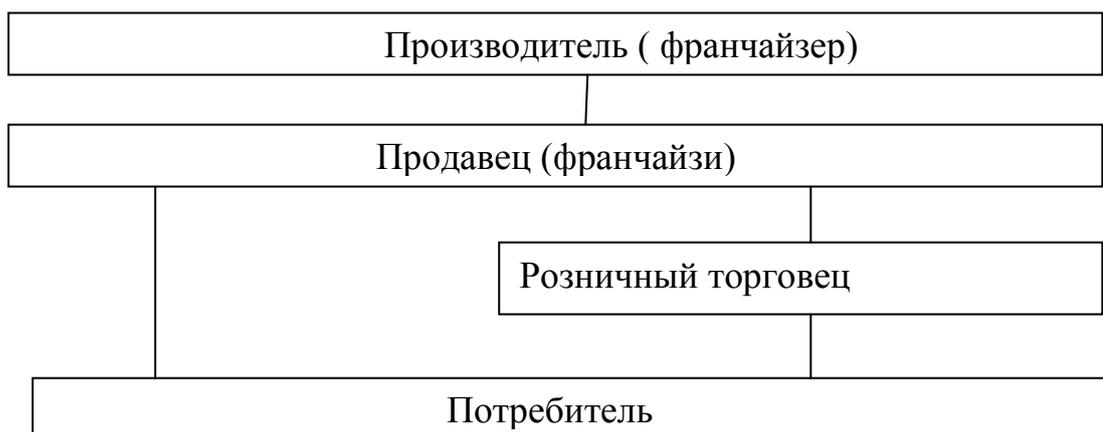


Рисунок 3 – Канал сбыта потребительских товаров ООО «Торговый дом «Аскона»

По уровню охвата рынка выделяют три вида распределения (Приложение Б).

В системе товародвижения и сбыта особое место принадлежит розничным предприятиям. Розничная торговля – предпринимательская деятельность, связанная с продажей товаров и услуг конечным потребителям, завершающая канал распределения.

При организации продаж широко используется франчайзинг – вертикальная договорная маркетинговая система для сбыта товаров, основанная на долгосрочных договорных отношениях, по которым одно предприятие (франчайзер) предоставляет другому (франчайзи) право на ведение торгового бизнеса на некоторой территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой.<sup>8</sup>

Франчайзинг рассматривается как льготное предпринимательство, при котором франчайзи уплачивает некоторую сумму денег плюс отчисления от продаж франчайзеру, получая взамен право на использование торговой марки, а также постоянную поддержку и передачу опыта. Розничный торговец может пользоваться фирменным наименованием, торговым знаком, предприятия-производителя, оптовика или торгового предприятия. В то же время существует очень жесткий контроль за работой «льготника» и охватывает все основные стороны его деятельности. Особая форма эксклюзивного сбыта предоставляет выгодные условия обеим сторонам:

- минимальный риск при минимальных затратах;
- гибкость системы, так как количество действующих точек торговли может быть достаточно быстро изменено;
- простота организации контроля;
- отсутствие серьезных конфликтов в области управления, так как продавец сильно зависит от продавца льготы.

Существуют различные типы франчайзинга, которые связаны на определенных льготных условиях:

- 1) производителя и оптового торговца;
- 2) производителя и розничного торговца;

---

<sup>8</sup> Бажанов Ю. К. Розничная торговля в России: Монография

- 3) оптовика и розничного торговца;
- 4) розничных торговцев между собой.

Подведя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что при выборе канала распределения (сбыта) наилучшим будет являться тот, который охватывает все необходимые функции по промежуточной обработке продажи товаров конечному потребителю лучше конкурентов и при наиболее низких относительных расходах.

### **1.3 Сбытовая политика как элемент управления сбытом**

Сбытовая политика фирмы - организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимых товаров (создание оптовой и розничной торговли, определение маршрутов товародвижения, организации транспортировки, хранения, системы снабжения, пунктов техобслуживания и выставочных залов, обеспечение эффективности товародвижения).

В менеджменте под сбытовой политикой понимается совокупность маркетинговых стратегий и ряд мероприятий по формированию ассортимента продукции, ценообразованию, формированию спроса и стимулированию сбыта и т.д.

В таблице 5 представлены элементы сбытовой политики.

Таблица 5 – Элементы сбытовой политики

Элемент сбытовой политики	Содержательная сущность
1. Организация транспортировки продукции	физическое перемещение от производителя к потребителю
2. Доработка продукции	подбор, сортировка, фасовка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению
3. Хранение продукции	организация создания и поддержание необходимых её запасов
4. Контакты с потребителями	действия по оформлению заказов, организации платежно-расчётных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке

Деятельность предприятия в области сбыта и распределения продукции должна быть подчинена определенным целям. Одной из важных целей

является обеспечение доставки продукции в необходимом количестве и в нужное место, а так же привлечение внимание покупателей к продукции и стимулирование расширения продаж.

Цель сбытовой политики состоит в направленной деятельности предприятия на:

- 1) максимальное удовлетворение спроса потребителей;
- 2) обеспечение (увеличение) необходимых объемов продаж;
- 3) увеличение рыночной доли компании или отдельной торговой марки;
- 4) обеспечение предприятию прибыли и ее увеличение;
- 5) удержание доли рынка или удержание занятой ниши;
- 6) выход на новый рынок и завоевание доли целевых сегментов;
- 7) вывод нового товара на рынок;
- 8) удержание клиентуры и привлечение новых клиентов.

Политика представляет собой искусство управления. Авторы предлагают следующее определение понятия «сбытовой политики»: сбытовая политика – это комплекс мероприятий, целью которого является определение оптимального сочетания применяемых форм и методов реализации продукции, выявление предпочтений потребителей и их воплощение в товарах или услугах, предлагаемых организацией для завоевания позитивного восприятия и получения прибыли.

Разработка сбытовой политики фирмы базируется на результатах анализа уже сложившейся сбытовой системы, который целесообразно осуществлять не только по количественным показателям, но и по качественным, таким как уровень обслуживания, удовлетворенность качеством продукции и предпочтения покупателей, результативность коммуникационной политики, правильность выбора сегментов рынка, результативность работы отдела сбыта и др.

Обеспечение доступности товаров для потребителей – основная цель сбытовой политики предприятия. Для ее достижения необходимо:

- 1) выявить потребность целевого рынка и рассчитать его емкость;
- 2) определить эффективные каналы распределения;
- 3) как можно быстрее довести товары до потребителей.

Основные направления сбытовой политики, сформулированные на основе тщательного анализа, в соответствии с целями и задачами сбыта, отражены следующих документах:

- внутренних стандартах сбытовой деятельности предприятия и стандартах контроля реализации (сбыта) готовой продукции;
- положениях об отделах и в должностных инструкциях, регламентирующих сбытовую деятельность фирмы;
- политике товародвижения и транспортировки продукции, включающей каналы распределения продукции, формы сбыта, выбор посредников, виды транспортировки и сроки поставки;
- товарной политике предприятия, в части, товарной номенклатуры и ассортимента, объемов выпуска и разработки новых товаров;
- ценовой политике предприятия, в части, ценообразования и ценовой стратегии.

В процессе развития маркетинговых структур, адаптации их к изменениям внутренней и внешней среды, и, особенно, под влиянием конкурентной борьбы, появились вертикальные маркетинговые системы.

Франчайзинг относится к вертикальной маркетинговой системе (ВМС) состоит из участников, действующих как единое целое, преследующих общие цели и интересы. В этом случае один из членов канала является франзером, а второй- франчайзером. Данная маркетинговая система связана с попытками более сильных участников контролировать поведение канала и предотвращать конфликты между его отдельными членами. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью.

Механизм принятия решений о каналах распределения основывается на

экономической и технологической целесообразности движения товара по пути, который способен принести выгоду производителю, посредникам и конечному потребителю. Если любой элемент цепочки не получит рассчитываемую выгоду, канал распределения будет неэффективен.

Таблица 6 – Отличие политики сбыта франчайзера и франчайзи

Политика сбыта	Франчайзер	Франчайзи
Ценовая политика	Стремление к единой розничной цене, единая отпускная цена, умеренная торговая наценка	Снижение торговые наценки розницы. Дифференциация цен с ориентацией на спрос, регион, потребителя
Продуктовая политика	Удержание своего товара на рынке, как правило, консервативная торговая политика, требующая инвестиций	Посредник требует от производителя модификаций или нового товара Выбор такого товара, который пользуется спросом у потребителя.
Распределительная политика	Навязывание всего ассортимента, крупные заказы, постоянные посредники или потребители.	Востребование ассортимента, пользующегося спросом, малые количества заказа.
Рекламно-имиджевая политика	Формирование имиджа производителя, продвижение своей торговой марки.	Формирование своего имиджа за счет торговой марки и имиджа производителя

В таблице 6 представлены отличия в формировании политики маркетинга фирмы в области сбыта, в случае, если продавцом является сам производитель и когда – посредник.

В системе управления сбытом фирмы возникает такая проблема как отсутствие эффективного механизма управления сбытом, что порождает целую цепочку проблем: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку сырья, остановка производства и т.д.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов

## 2 УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ФРАНЧАЙЗИ ИП КУДЛАЕВ В.В.

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия франчайзи и франчайзера**

Индивидуальный предприниматель Кудлаев Вячеслав Владимирович, 675000, Амурская обл., г.Благовещенск, ул.Василенко, д.18, кв.59., – единственный представитель-франчайзи ХК «Аскона» на Дальнем Востоке, владелец сети торговых салонов «Аскона», расположенных в г.Благовещенск, г.Хабаровск, г.Владивосток, г.Уссурийск, г.Находка, г.Артем, г.Комсомольск-на-Амуре, г.Петропавловск-Камчатский.

10 марта 2009 года Кудлаев В.В. поставлен на учет в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 1 по Амурской области, ИНН 272336219908. В соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей внесена запись 02 июля 2010 года о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя и выдано Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 1 по Амурской области свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, ОГРНИП 310280118300025.

На основании договора коммерческой концессии от 29 августа 2011 года, заключенного в г.Ковров между ООО «Торговый Дом «Аскона», в лице генерального директора Седова Владимира Михайловича (Правообладатель), и ИП Кудлаев Вячеслав Владимирович (Пользователь), Правообладателем за определенное вознаграждение предоставлено Пользователю право пользования в предпринимательской деятельности комплексом исключительных прав на товарный знак №298032, дата регистрации 14 ноября 2005 года, а также право на использование охраняемой коммерческой информации, фирменного стиля, коммерческого опыта, деловых связей,

деловой репутации, принадлежащих Правообладателю.

Согласно п.1.3. вышеуказанного договора концессии Пользователь вправе осуществлять предпринимательскую деятельность в отношении шести торговых точек, расположенных в городах Благовещенск, Хабаровск и Владивосток. До открытия новых торговых точек Пользователь обязуется согласовывать месторасположение и площадь торговых точек с Правообладателем.

В соответствии с п.1.7. договора к охраняемой коммерческой информации относятся:

- 1) детальное описание технологии работы торговой точки;
- 2) правила ведения документооборота, ценообразования, определения ассортимента товара, учета товародвижения;
- 3) материалы и документы, разрабатываемые Правообладателем в рекламных целях и документы, предоставляемые персоналу Пользователя при проведении обучения.

На основании п.1.8. договора концессии фирменный стиль закрепляется в дизайне-проекте торговой точки, разрабатываемом Правообладателем.

Согласно п.1.10 договора коммерческой концессии деловая репутация представляет собой сложившееся в предпринимательской среде мнение о профессиональных качествах конкретного юридического лица (профессиональные качества и репутация учредителей юридического лица и его сотрудников, наличие узнаваемой и зарекомендовавшей себя торговой марки, положение юридического лица на рынке, устойчивая и положительная репутация товаров, осведомленность клиентов, кредиторов, поставщиков, общественности о надежности юридического лица, качестве обслуживания, финансовой устойчивости).

Пользователь вправе реализовывать свое право пользования исключительными правами Правообладателя и иные объекты только для ведения розничной торговли мебелью и аксессуарами, поставляемыми

Правообладателем, через принадлежащую Пользователю торговую точку, оформленную и функционирующую в соответствии с указаниями Правообладателя в порядке, предусмотренным договором.

Видение организации и стратегии – это образное представление смысла деятельности и будущего организации. Видение фирмы отвечает на следующие вопросы: что представляет собой организация, какой она должна стать. Формирование видения является одной из главных задач высшего руководства организации, то как руководство видит свою организацию в будущем – это представление о политической, социальной, экономической ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Франчайзи основной задачей и стратегией своего бизнеса считает следующее: «Стать лидером в отрасли благодаря высокому качеству отечественной продукции, а также большим и стабильным объемам продаж».

Миссия состоит в том, чтобы:

- 1) быть всегда в авангарде предприятий данной отрасли: постоянно поддерживать и повышать уровень качества товаров и качество продаж, совершенствовать технологические процессы и системы управления;
- 2) полностью удовлетворять потребности предприятий различных форм собственности в оптовых продажах мебели для сна и аксессуаров;
- 3) постепенно расширять сеть салонов розничной торговли, охватив все города Дальневосточного региона;
- 4) удерживать позицию единственного франчайзи «Аскона» в регионе.

Организационная структура предприятия в разрезе салонов продаж, расположенных на Дальнем Востоке, представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Организационные подразделения ИП Кудлаев В.В.

г.Хабаровск		г.Владивосток	
1.	ТЦ «Огромный мебельный» ул.Волочаевская, 8	1.	ТЦ «Лидер» ул.Светданская, 150

2.	ТЦ «ЭНКА-Центр мебели» ул.Проспект 60-летия Октября, 206	2.	ТЦ «Ярмарка мебели» ул.Лесной пер., 2а
3.	ТЦ «Эко Дом» ул. Ленинградская, 28, литер Н	3.	ТЦ «Пасифик» ул. Бородинская, 46/50
г.Благовещенск		г.Комсомольск-на-Амуре	
1.	МЦ «Гранд» ул.Мухина, 109	1.	ТЦ «Олимпийский» ул.Аллея труда, 40
2.	ТЦ «Острова» ул.Мухина, 114		
г.Находка		г.Уссурийск	
1.	ТЦ «Мебель», ТД «Купеческий» ул.Сидоренко, 1	1.	ТЦ «Пионер» ул.Калинина, 32
г. Артем		г.Петропавловск-Камчатский	
1.	ТЦ «Регион» пос. Угловое, ул.1-я рабочая, 16	1.	ТЦ «Пирамида» Космический проезд, 3а

Данные таблицы 7 свидетельствуют о расположении в восьми городах представительств, что позволяет более масштабно охватить рынок мебели для сна и аксессуаров в регионе.

С момента начала своей деятельности три торговые точки располагались на территории города Хабаровска, одна – во Владивостоке и два салона – в Благовещенске.

С расширением территорий продаж и открытием новых представительств объемы продаж значительно увеличились, снизились издержки, связанные с транспортными расходами железнодорожного и автомобильного транспорта.

Схема организационной структуры управления предприятием, сведения о численности и заработной плате представлены в Приложении В.

Штатная численность составляет 56 чел., фонд оплаты труда – 790 966,68 руб.

Деятельность фирмы осуществляется как на территории города Благовещенска Амурской области – по месту регистрации индивидуального предпринимателя, так и в других городах Дальнего Востока: в г.Хабаровск,

г.Владивосток, г.Комсомольск-на-Амуре, г.Находка, г.Уссурийск, г.Артем, г.Петропавловск-Камчатский, где находятся директора подразделений (8 чел.), продавцы-консультанты (33 чел.), старшие продавцы-консультанты (3 чел.) заведующие складами (4 чел.), водитель-экспедитор (1 чел.), грузчик (1 чел.), – с численным составом всего 50 человек.

Однако основной персонал находится в Благовещенске – это администрация в лице генерального директора, исполнительного директора, главного бухгалтера, товароведа, специалиста по обучению – всего 5 человек. Юридическое сопровождение деятельности осуществляется на договорной основе. В должностные обязанности специалиста по обучению персонала входит кадровый учет.

На рисунке 4 представлена организационно-управленческая структура ИП Кудлаева В. В.

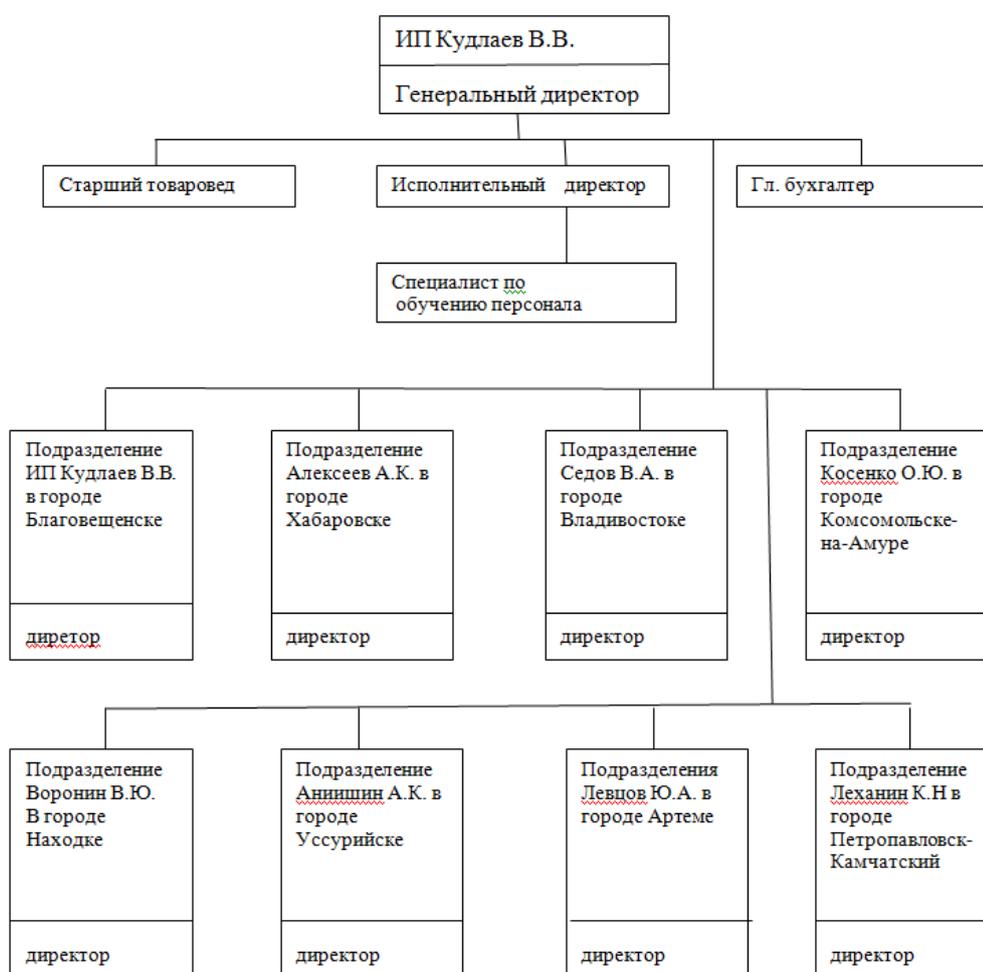


Рисунок 4 – Организационно-управленческая структура ИП Кудлаева В.В.

Анализируя данные, отраженные выше, можно сделать вывод, что в основу построения организационной структуры ИП Кудлаева В.В. лег линейно-функциональный принцип. Организация, оформленная по линейно-функциональному принципу, сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрела высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал.

Решение общеорганизационных управленческих задач лежит вне рамок компетенции линейных подразделений, это позволяет резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект. Выполнение управленческих функций только администрацией в г.Благовещенск: генеральным директором, исполнительным директором, главным бухгалтером, товароведом, специалистом по обучению – на базе их разграничения и специализации менеджмента, обеспечивает рост качества управления всей структурных подразделений, повышение эффективности контроля за линейными подразделениями и достижение общеорганизационных ориентиров.

Текущее управление передано руководителям линейных подразделений, а управленческая деятельность фирмы функционально разделена. Это, в целом, позволяет высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем дальнейшего развития, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой. Таким образом организационная структура приобретает стратегический потенциал, а менеджмент – условия его реализации.

Источниками доходов франчайзера (ООО «Торговый Дом «Аскона») становятся:

- вступительные взносы новых франчайзи;
- роялти (фиксированные платежи или платежи как процент от выручки или прибыли франчайзи);
- наценка на поставленные товары (материалы);
- скидки оптовых поставщиков;

- премия за подбор помещений и оборудования для франчайзи;
- сдача в аренду франчайзи зданий и оборудования;
- процент за кредит, предоставляемый участникам франчайзинговой системы;
- плата за управленческие, консультационные услуги, маркетинговые взносы франчайзи, собственные торговые точки (предприятия) франчайзера.

Холдинговая компания «Аскона» (ХК «Аскона») – российское предприятие, являющееся крупнейшим в России производителем ортопедических матрасов и товаров для сна (мебель, аксессуары). Производственные мощности компании находятся в городах Коврове (ООО «Торговый Дом «Аскона», 601900, Владимирская обл., г.Ковров, ул.Комсомольская, 116-г, стр. 25) – с 1990 года и Новосибирске (ООО «ТД «Аскона», 630001, Новосибирская обл., г.Новосибирск, ул.Ногина, 2) – с 2005 года.

Компания основана в 1990 году. Фабрика товаров для здорового сна «Аскона» – это лидер индустрии товаров для сна в России, крупнейшая фабрика по производству ортопедических матрасов в Восточной Европе.

«Аскона» входит в состав шведского концерна Hilding Anders Group, лидирующего производителя кроватей и матрасов в Европе и Азии, концерн Hilding Anders присутствует на 27 европейских и 13 азиатских рынках. Строгий контроль качества продукции в собственной лаборатории сна, единственной в России испытательной лаборатории для мягкой мебели, является гарантией качества продукции, сертифицированной ISO тестирующей по европейским стандартам<sup>10</sup>. История холдинговой компании представлена в приложении В.

«Аскона» является поставщиком для таких всемирно известных сетей отелей, как Hilton, Radisson SAS, Marriott и многих других. За более чем за 20-летний опыт работы фирма заслужила высокую репутацию на мировом рынке.

---

<sup>10</sup> Официальный сайт холдинговой компании «Аскона»

1990 год – основание компании Владимиром Седовым. Свое название компания «Аскона» получила в честь живописного городка Аскона в Швейцарии, в котором ежегодно проходят международные фестивали музыки и кино. В начале 90-х В.Седов начал поставлять мебельным комбинатам матрасы, которые были выпущены по конверсии судостроительным заводом.

1994 год – открыто 2 мебельных салона в г.Ковров Владимирской обл.

1998 год – открыто собственное производство матрасов в г.Ковров.

2000 год – произведен первый пружинный блок «Боннель».

2002 год – начало сотрудничества с американской корпорацией Leggett & Platt, которая приобрела пружинное производство компании «Аскона».

2003 год – заключен контракт со шведской корпорацией ИКЕА на поставку матрасов. Открыт первый собственный салон в г.Владимир.

2004 год – начат выпуск интерьерных кроватей и оснований для матрасов, а в 2005 году открыто производство аксессуаров для сна: подушек, защитных чехлов на матрас, наматрасников, одеял.

2005 год – построена новая фабрика в Новосибирске, и в этом же году компания вышла на мощность производства 1000 матрасов в день. На предприятии была установлена ERP-система «Галактика», которая позволяет отмечать каждый матрас индивидуальным штрих-кодом.

2006 год – компания «Аскона» выпустила миллионный по счету матрас. 16 декабря 2006 года в результате пожара сгорело все производство «Асконы», что стало поводом для начала масштабной модернизации производства и оборудования, освоения новых территорий. Спустя 2 недели после пожара был выпущен первый матрас. 2006 год также ознаменовался началом сотрудничества с доктором биологических наук Валентином Ивановичем Дикулем, и в этом же году была совместно разработана и выпущена коллекция профилактических ортопедических матрасов Mediflex.

В этом же году «Аскона» подписала лицензионное соглашение на право производства и продажи матрасов премиум-класса старейшего

американского бренда King Koil.

2007 год – «Аскона» получила лицензию на производство матрасов от одного из лидеров рынка матрасов США, компании Serta.

2009 год – шведская корпорация IKEA усилила контроль качества поступающей продукции, что повлекло за собой необходимость для «Асконы» в создании испытательной лаборатории, которая на сегодняшний день является единственной в России тестирующей лабораторией для мягкой мебели. В этом же году запатентован торговый формат «Гора матрасов» для поставки в крупную международную сеть гипермаркетов Ашан.

По данным исследования РБК «Аскона» - лидер российского рынка матрасов: доля рынка – 33%.

2010 год – продано 51 % своих акций шведской корпорации Hilding Anders – одному из крупнейших производителей товаров для сна в Европе и Азии. «Аскона», по данным Hilding Anders, самая быстроразвивающаяся из всех компаний, входящих в состав корпорации. По результатам первого полугодия 2011 года рост компании «Аскона» составил 60%.

2011 год – «Аскона» открывает торговое представительство и первые магазины в Украине. «Аскона» – первая российская компания, которая освоила технологию скручивания пружинных матрасов в рулон, что позволяет транспортировать их в компактном виде. Матрасы бренда Mediflex и бренда Аскона проходят клинические испытания и получили медицинскую сертификацию Росздравнадзора. Матрасы данных брендов признаны изделия медицинского назначения и могут применяться в государственных медицинских учреждениях для реабилитации пациентов с болезнями позвоночника.

В октябре 2011 года одержана победа во всероссийском конкурсе «Марка № 1 в России» в новой для конкурса номинации «матрасы для здорового сна». В декабре 2011 года «Аскона» – лауреат VI Национальной премии в области промышленного дизайна мебели «Российская кабриоль» в номинации «Мебель для спальни».

В 2011 и 2013 годах по результатам общенационального российского голосования «Аскона» удостоена самой уважаемой народной российской награды «Марка №1» в категории «матрасы для здорового сна», а в 2013 году и в категории «подушки для здорового сна». Данная награда свидетельствует о доверии миллионов Россиян к бренду «Аскона», что является гарантией успешного развития фабрики.<sup>11</sup>

Основные важные результаты работы компании:

1) На сегодняшний день ассортимент ортопедических матрасов превышает 800 различных моделей.

2) Разработана коллекция матрасов Mediflex, рекомендованных для профилактики и комплексного лечения заболеваний позвоночника и опорно-двигательного аппарата. Над созданием «правильных матрасов» трудилась команда специалистов под руководством Дикуля Валентина Ивановича – человека-легенды, поставившего на ноги огромное количество людей, которых официальная медицина ранее признала безнадежными.

3) Получение лицензии на производство американских матрасов Serta, самых продаваемых матрасов в мире. Изучив возможности всех российских производителей, Serta признала «Аскону» единственной фабрикой матрасов на территории Восточной Европы, которая может качественно и технологично создавать на своей производственной базе матрасы Serta.

4) Подписание лицензионного соглашения с одной из лучших элитных марок матрасов King Koil. На базе «Асконы» создан уникальный и единственный цех в России по производству американских матрасов премиум-класса King Koil. Более 700 магазинов по всей России и в странах СНГ, принадлежат фирменной розничной сети ««Аскона»».

## **2.2 Оценка управления сбытом франчайзи ИП Кудлаев В.В.**

Структура оборотных средств в отраслях оптовой и розничной торговли зависит от специализации фирмы, организации продаж,

---

<sup>11</sup> Официальный сайт холдинговой компании «Аскона»

материально-технического снабжения и целого ряда факторов. На предприятии структура оборотных средств представлена следующим образом: большая их часть вложена в запасы товарно-материальных ценностей, а меньшая – в дебиторскую задолженность и денежные средства, таким образом, оборотные средства в большей степени участвуют в сфере торговли и в меньшей – в сфере обращения. Оборотные средства делятся на собственные и заёмные.

Об эффективности предприятия дает возможность судить уровень его рентабельности, который отражен в таблице 8.

Положительная динамика показателей рентабельности свидетельствует о росте эффективности деятельности предприятия и является благоприятной тенденцией. Оценка рентабельности носит комплексный характер, при оценке рентабельности рассчитывают рентабельность продукции, рентабельность авансированного капитала, рентабельность оборотного капитала.

Уровень рентабельности продаж зависит от объема проданных товаров, коммерческой себестоимости их выполнения, и, как следствие, полученной прибыли от продаж, а также от рационального использования основных и оборотных средств.

Таблица 8 - Рентабельность продаж предприятия за период 2014-2016 гг.

в тыс.руб.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Выручка от реализации	152335	194695	189388
Коммерческая себестоимость продукции	79640	91988	88563
Прибыль от продаж	29172	40921	43613
Уровень рентабельности, %	36,63	44,48	49,24

Анализируемый показатель рентабельности в таблице 8 позволяет сделать вывод, что к 2016 году он вырос на 12,61% по сравнению с 2014 годом и составил 49,24 %. В 2014 и 2015 годах – 36,63 % и 44,48 % соответственно.

На уровень рентабельности в значительной степени оказывает влияние размер коммерческой себестоимости и прибыль от продаж, которая по сравнению с 2014 годом имеет тенденцию роста. Так, в 2014 году она составила 29 172 тыс. руб., в 2015 году – 40 921 тыс. руб., а в 2016 году – 43 613 тыс. руб.

Несмотря на снижение уровня выручки от реализации в 2016 году на 5 307 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, увеличились прибыль от продаж на 2 692 тыс. руб. и уровень рентабельности на 2,01 %. Это говорит о стабильности предприятия за счет снижения коммерческой себестоимости продукции в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 3 425 тыс. руб.

На основании данных таблицы 12 приведем наглядный пример в виде графика продаж за период 2014 – 2016 годы, который показан на рисунке 5.

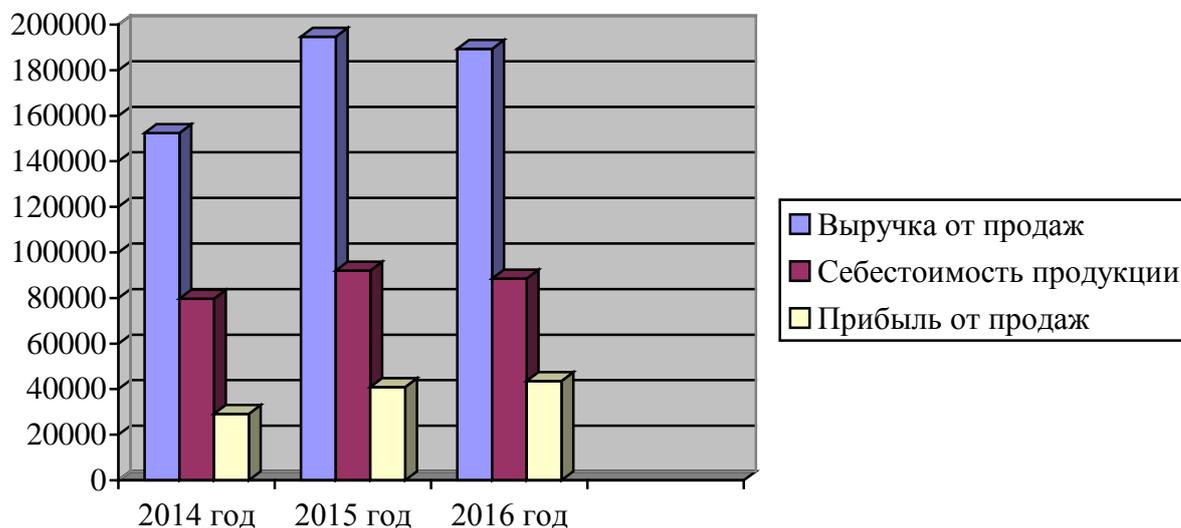


Рисунок 5 – Выручка от продаж за период 2014-2016 гг.

Данный график еще раз подтверждает стабильность реализации продукции для сна: мебели и аксессуаров, произведенной в ХК «Аскона».

В Приложении Д приведен ассортимент продукции, представленной к реализации в 2014-2016 годах фирмой с указанием количества проданных единиц и суммой от продаж.

Анализируя представленные данные в Приложении Д, можно сделать вывод, что количество реализованных единиц товара снизилось в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 1 184 ед.: 2015 год – 11 728 ед., 2016 год – 10 544 ед., однако не достигло показателя 2014 года – 10 151 ед.

Что касается ассортимента продаж, однозначно прослеживаются лидирующие показатели продукции компании «Аскона»:

1) 2014 год: общее количество реализованных единиц 10 151 на сумму 152 335 тыс. руб., в т.ч. продукция компании «Аскона» – 10 148 ед. на сумму 152 331 тыс. руб.;

2) 2015 год: общее количество реализованных единиц 11 728 на сумму 194 695 тыс. руб., в т.ч. продукция компании «Аскона» – 11 720 ед. на сумму 194 640 тыс. руб.;

3) 2016 год: общее количество реализованных единиц 10 544 на сумму 189 388 тыс. руб., в т.ч. продукция компании «Аскона» – 10 279 ед. на сумму 182 039 руб.

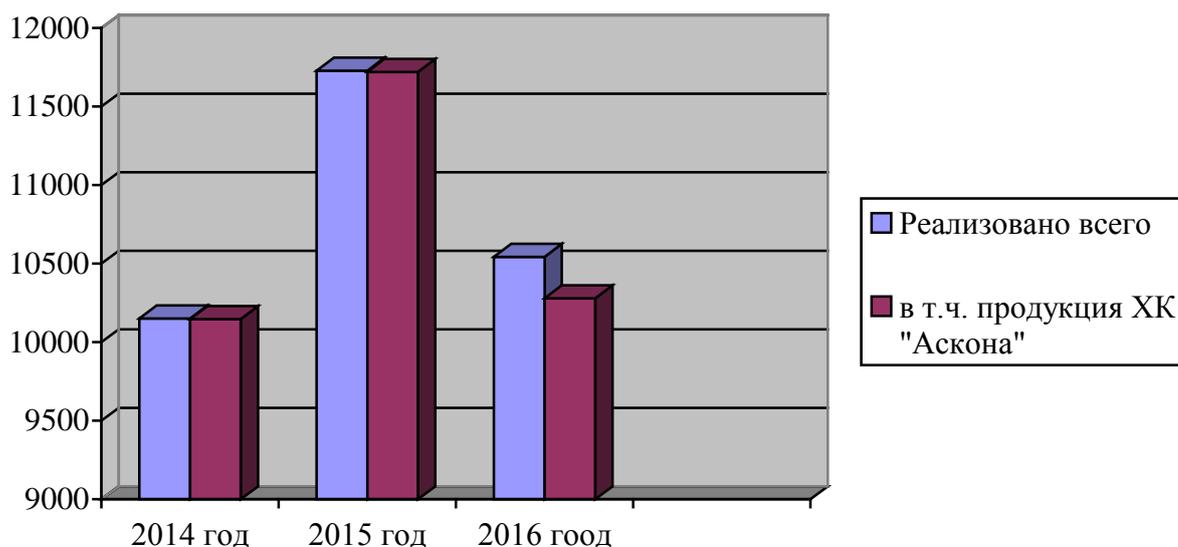


Рисунок 6 – Количество реализованных единиц товара за период 2014-2016 гг.

Анализ графика продаж в разрезе количества единиц проданной продукции говорит о достаточно высоком качестве данного товара, его конкурентоспособности, а также о выполнении своих обязательств франчайзи перед ООО «Торговый Дом «Аскона».

Сбытовая политика фирмы характеризуется также выручкой от реализации продукции на 1 руб. затрат и снижением затрат на 1 руб. выручки от реализации.

Затраты на один рубль реализованной продукции – это наиболее известный на практике обобщающий показатель, который показывает долю затрат на производство и реализацию продукции в объеме выручки от ее реализации. Чем ниже показатель затрат на рубль реализованной продукции, тем ниже себестоимость, больше прибыли от реализации продукции, выше рентабельность.

Таблица 9 – Затрат на 1 руб. реализации предприятия за период 2014 - 2016 гг.

в тыс. руб.

Виды затрат	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения 2016 год к 2015 году	
				Абсолютные (гр.5 - гр.4)	Относительные (гр.5 /гр.4) x 100%
Выручка от реализации	152335	194695	189388	-5307	97,27
Затраты	123163	153774	145775	-7999	94,8
Реализация продукции на 1 руб. затрат (стр.1 /стр.2)	1,24	1,27	1,3	0,03	102,36
Затраты на 1 руб. реализации (стр.2 /стр.1)	0,8	0,79	0,8	0,01	101,27

Анализ, представленный в таблице 9, показывает, что выручка от реализации на 1 руб. затрат в 2015 году была выше на 0,03 руб., чем в 2014.

Соответственно повысились и затраты на один рубль реализации на 0,01 руб. или на 1,27 %.

В связи с тем что повышение очень незначительное, можно сделать вывод, что ситуация под контролем. Однако только снижение затрат на 1 руб. реализации является фактом повышения эффективности деятельности предприятия.

При формировании ценовой политики организации, изучив рынок конкурентов, исходит из затрат, которые складываются из коммерческих расходов, произведенных на транспортно-экспедиционные услуги как при закупке, так и при реализации товара, аренду и охрану помещений, коммунальные услуги, услуги связи, программное обеспечение, проценты по кредитам и банковские услуги, рекламную кампанию, заработную плату, налоги и, второй составляющей, себестоимости продукции.

Структурный анализ цены на товары для сна представлен в таблице 10.  
Таблица 10 – Структурный анализ цены на товар с 2014 по 2016 гг.

в тыс. руб.

Структурный элемент цены	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Доля в общей совокупности цены, %		
				2014 г.	2015 г.	2016 г.
Себестоимость продукции,	79640	91988	88563	52,28	47,25	46,76
Коммерческие расходы	43523	61786	57212	28,57	31,73	30,21
Налог по УСН	1725	3030	3803	1,13	1,56	2,01
Чистая прибыль	27447	37891	39810	18,02	19,46	21,02
Всего	152335	194695	189388	100	100	100

Структурный анализ цены, приведенный в таблице 10, говорит о том, что наибольший удельный вес составляют затраты, включающие в себя коммерческие расходы и себестоимость продукции:

- 1) в 2014 году они составили 80,85 % (в абсолютном выражении – 123 163 тыс. руб.);
- 2) в 2015 году – 78,98% (в абсолютном выражении – 153 774 тыс.руб);
- 3) в 2016 году – 76,97 % (145 775 тыс. руб. соответственно).

Источниками формирования собственных оборотных средств являются: уставный фонд и прибыль от основной деятельности. Деятельность франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона» является прибыльным бизнесом.

На величину прибыли влияют многие факторы, которые можно разделить на внешние и внутренние:

1) к внешним относятся такие, как: изменение оптовых цен на продукцию, потребляемое сырье и материалы и др.;

2) внутренние факторы отражают трудовые усилия работников и эффективность производственных ресурсов.

Анализируя сбытовую политику фирмы, рассмотрим объемы продаж в восьми городах Дальнего Востока, а также затраты на рекламу, производимые территориальными подразделениями за период 2015-2016 годов – таблица 11.

Таблица 11 – Объемы продаж и расходы на рекламу в территориальных подразделениях за период 2015-2016 гг.

в тыс. руб.

Территориальные подразделения	Выручка от продаж		Расходы на рекламу	
	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год
г.Благовещенск	19335	20416	837	578
г.Хабаровск	62948	61546	1143	682
г.Владивосток	46987	47274	752	613
г.Комсомольск-на-Амуре	13212	12058	485	285
г.Находка	22808	21188	497	423
г.Уссурийск	19338	19114	453	258
г.Артем	10067	7737	-	-
г.Петропавловск-Камчатский	не создано	55	не создано	2
ИТОГО	194695	189388	4167	2841

Данные таблицы 11 свидетельствуют о том, что объемы продаж в 2016 году снизились во всех территориальных подразделениях по сравнению с

2015 годом, за исключением двух территорий: г.Благовещенск и г.Владивосток, где наблюдается повышение выручки от реализации товара на 5,59 % и 0,61 % соответственно.

Самое значительное снижение выручки от продаж наблюдается в г.Артем – 23,14%, в абсолютном выражении – 2330 тыс. руб.; а самое незначительное – в г.Уссурийск – 1,16 %, в абсолютном выражении это составило 224 тыс. руб.

В тоже время можно проследить уменьшение расходов на рекламу во всех территориальных подразделениях франчайзи, что в значительной мере нашло отражение на снижении объемов продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом, так как реклама играет очень важную роль в организации сбытовой политики предприятия.

Так, в г.Хабаровске расходы на рекламу снизились на 40,33 % по сравнению с 2015 годом, объемы продаж уменьшились на 2,23 %; в г.Комсомольск-на-Амуре рекламные расходы стали меньше на 41,24 %, реализация продукции снизилась на 8,73 %; в г.Находка показатель рекламной деятельности уменьшился на 14,89 %, что отрицательно сказалось и на продажах – на 7,1 %. В г.Артем, где наблюдается самое значительное снижение выручки (23,14 %) рекламная кампания не осуществлялась с момента открытия данного салона в 2015 году.

Исходя из данных таблицы 11 можно проследить тенденцию, что общая доля расходов по сравнению с 2015 годом падает, но по подразделениям они влияют по-разному на выручку. Так, например, в городе Благовещенске расходы на рекламу снизились на 259 тыс.руб, однако выручка от продаж выросла на 1081 тыс.руб. Однако в городе Находке, можно наблюдать другую ситуацию: снизились расходы на рекламу на 65 тыс.руб и так же снизилась выручка на 1620 тыс.руб. из этого можно сделать вывод, что на выручку не может влиять только реклама, необходимо улучшить управление сбытом.

На основании таблицы 11 снижение расходов на рекламу можно

наглядно продемонстрировать на графике – рисунок 7.

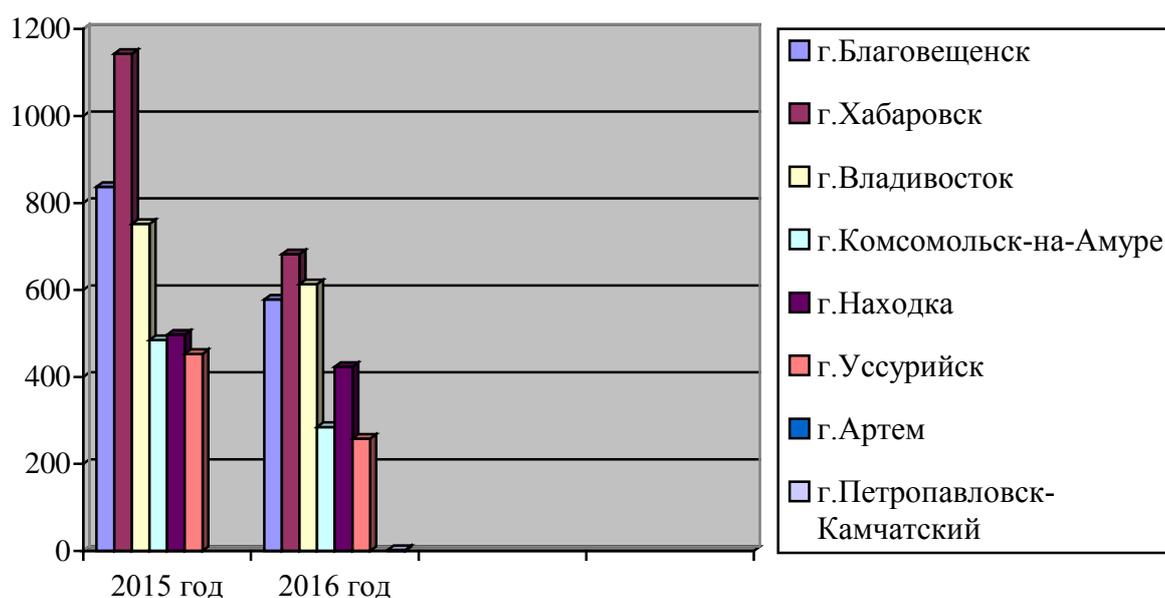


Рисунок 7 – Расходы на рекламу в территориальных подразделениях предприятия в 2015-2016 гг.

Исходя из данных таблицы 11 и рисунка 7 можно сделать вывод: изменение абсолютных затрат на рекламу влияет на получение выручки, в частности уменьшение затрат на рекламу отражается в уменьшении выручки от продаж.

### 2.3 Оценка сбытовой деятельности ИП Кудлаев В.В

Франчайзи осуществляет продажу следующих видов продукции:

- матрасы, в том числе ортопедические;
- подушки, в том числе ортопедические, с наполнителями, декоративные;
- комплекты постельного белья;
- основания ортопедические, основания с ламелиями;
- топперы (надиванники);
- одеяла;
- диваны, кровати;
- тумбочки;
- канапе+пуф;
- на матрасники, матрасы для диванов;
- чехлы для подушек; подушки для диванов;
- подлокотники, изголовья;
- подзоры, столешницы
- банкетки, решетки и др.

Результаты деятельности франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона» за 2014-2016 годы представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели экономической деятельности франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона» за период 2014-2016 гг.

в тыс. руб.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютные показатели 2016 г. к		Относительные показатели 2016 г. к	
				2014 г.	2015 г.	2014 г., %	2015 г., %
Выручка от продажи	152335	194695	189388	37053	-5307	124,32	97,27
Себестоимость продукции	79640	91988	88563	8923	-3425	111,20	96,28
Коммерческие расходы	43523	61786	57212	13689	-4574	131,45	92,60
Валовая прибыль	72695	102707	100825	28130	-1882	138,70	98,17
Прибыль от продаж (до налог-ния)	29172	40921	43613	14441	2692	149,50	106,58
Налог по УСН	1725	3030	3803	2078	773	220,46	125,51
Чистая прибыль	27447	37891	39810	12363	1919	145,04	105,06
Рентабельность %	23	26	30	7	4	130,43	115,38
Среднегодовая численность работников, чел.	48	52	56	8	4	116,67	107,70
Затраты на оплату труда	12281	19744	21008	8727	1264	171,06	106,40

Анализируя основные экономические показатели таблицы 12 за последние три года, можно сделать вывод о достаточно стабильной деятельности франчайзи на территории Дальневосточного региона.

Несмотря на незначительное снижение объемов продаж в 2016 году, чистая прибыль индивидуального предпринимателя тем не менее увеличилась на 145,04 % (12 363 тыс. руб. в абсолютном выражении) по сравнению с 2014 годом и на 105,06 % (1 919 тыс. руб. в абсолютном выражении) – с 2015, также выросла рентабельность: на 130,43% и 115,38% больше чем в 2014 и 2015 годах соответственно.

С каждым годом происходит увеличение численности сотрудников, что напрямую связано с открытием новых салонов по розничной торговле: в 2015 году – в г. Артем, в 2016 году – в г. Петропавловск-Камчатский Приморского края.

К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те факторы, на которые организация не может воздействовать, которыми она не управляет и к которым она приспосабливается путем управления внутренними элементами.

Эти компоненты влияют напрямую: налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др., либо косвенно: политическая, экономическая и другие сферы страны – таблица 13.

Таблица 13 – Факторы внешней среды

<p><u>Политико-правовые факторы</u></p> <p>1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на товары и вымыванию оборотных средств предприятий (франчайзера).</p> <p>2. Государственная поддержка малого предпринимательства</p>	<p><u>Экономические факторы</u></p> <p>1. Увеличение тарифов естественных монополий, в том числе грузовых перевозок</p>
<p><u>Социо-культурные факторы</u></p> <p>1. Уровень образования населения страны</p> <p>2. Предпочтения конечных потребителей услуг</p>	<p><u>Технологические факторы</u></p> <p>1. Использование в практике производства и продаж товаров для сна новейших технологий с обязательным тестированием новой продукции</p>

Каждый из вышеперечисленных в таблице 13 факторов безусловно находит свое отражение в деятельности хозяйствующих субъектов: политико-правовые, экономические, социо-культурные и технологические.

Следующим этапом проведения анализа является установление влияния данных факторов на деятельность предприятия.

Таблица 14 –Влияние факторов внешней среды на организацию

№ п/п	Факторы	Возможное влияние на деятельность франчайзи ИП Кудлаев В.В.
1.	<u>Политико-правовые факторы</u> 1.Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на товары и вымыванию оборотных средств предприятий (франчайзера). 2.Государственная поддержка малого предпринимательства	1. Внедрение в политику своих представителей 2. В будущем переход к использованию различных систем налогообложения путем создания холдинга предприятий
2.	<u>Экономические факторы</u> 1.Отмена 5 % налога с продаж и изменение ставки налога на добавленную стоимость до 18 % 2.Увеличение тарифов естественных монополий, в том числе грузовых перевозок	1. Снижение розничных и оптовых цен на мебель для сна и аксессуары 2. Увеличение производственных издержек и удорожание предлагаемых товаров
3.	<u>Социо-культурные факторы</u> 1. Уровень образования населения страны 2. Предпочтения конечных потребителей продукции	1.У франчайзи будет работать высококвалифицированный персонал, у руководства меньше времени будет уходить на обучение кадров. 2.Изменение подхода фирмы к конечному потребителю. Будет необходимо вносить изменения, касающиеся реализации продукции, предлагаемых услуг по качеству, ассортименту, сервису, цене
4.	<u>Технологические факторы</u> 1. Использование в практике новых материалов	1. Франчайзи имеет значительные преимущества перед конкурентами, сотрудничество непосредственно с производителем – ООО «Торговый Дом «Аскона»

На основе проведенного в таблице 14 анализа можно сделать соответствующие выводы. Розничная и оптовая торговля мебелью для сна и аксессуарами является важной отраслью рынка товаров и материального производства. Характерные черты, присущие розничной и оптовой торговле, зависят от своеобразия его продукции и особенностей производственного процесса. Они проистекают из того, что продукция подвижна, многообразна, сложна, сопряжена со множеством других отраслей народного хозяйства.

Это приводит к обширному многообразию условий продаж и

производства работ. Производство является подвижным, а не стационарным. Процесс занимает различный период времени. Производство состоит из множества разнообразных видов работ. Особенности розничной, оптовой торговли и производства приводят к серьезным экономическим последствиям и сказываются на методах и приемах экономической работы. Возникает специфика их планирования, особая система определения цены продукции, специфические формы заработной платы и премирования.

Остановимся на плюсах и минусах, выявленных при осуществлении анализа сбытовой политики франчайзи ООО «ТД «Аскона».

1) Организационная структура компании позволяет ускорить обработку данных и оформить прием заказов в соответствии с методическими требованиями, так как очень хорошо налажена функциональная взаимосвязь между всеми сотрудниками фирмы.

2) После составления готовой отчетности проводятся маркетинговые исследования рынков сбыта товара, это дает возможность фирме открывать новые салоны продаж: в 2014 году – в г.Артем Приморского края, в 2015 году – в г.Петропавловск-Камчатский. Что, в свою очередь, положительно позиционирует франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона», и, как следствие, находит отражение в лояльной ценовой политике франчайзера, уменьшая себестоимость продукции и увеличивая прибыль.

Собственная сбытовая сеть, которая крайне упрощена: реализация производится посредством собственных самостоятельных салонов-магазинов в городах Дальнего Востока, позволяет осуществлять ориентацию только на продукцию ХК «Аскона» и американские товары премиум-класса старейшего американского бренда «King Koil», поддерживая прямой контакт с производителями продукции всего ассортимента.

3) Организация активно применяет различные способы и методы стимулирования сбытовой политики и рекламные акции.

Брейдинг – имидж фирмы постоянно поддерживается и совершенствуется. Все мероприятия по рекламной кампании фирмы

уточняются по каждому месяцу или иному временному периоду, не допуская пересечений уже открытых рекламных мероприятий. Проводится анализ наиболее эффективных направлений рекламных аспектов с учетом конъюнктуры рынка и особенностей реализуемой продукции. Весь комплекс мероприятий подлежит постоянной оценке для установления доверительных отношений к предприятию-изготовителю – ООО «Торговый Дом «Аскона».

Таким образом, предприятие в период с 01 декабря 2015 года по 29 февраля 2016 года проводилась акция «Зимний холод – скидке повод!» с установлением гибких систем скидок на весь товар до 50%.

На сегодняшний день проводится рекламная кампания во всех средствах массовой информации, отражающая проводимую фирмой акцию: до 30 июня 2016 года осуществляется продажа товара определенной категории со скидками до 70 %. Помимо этого, регулярно анализируется финансовая составляющая рекламной кампании и освоение выделенных на эти цели средств территориальными подразделениями.

4) Франчайзи для достижения коммерческого успеха проводит сервисную политику – ремонт товара в течение гарантийного срока и послегарантийное обслуживание, повышая престиж фирмы.

5) Очень большое значение уделяется обучению персонала по работе с клиентами при осуществлении продаж.

Учитывая специфику продукции, разработанную при непосредственном участии доктора биологических наук Дикуля В.И.: коллекции профилактических ортопедических матрасов Mediflex, ортопедических оснований, ортопедических подушек и иной продукции, применяемой для специального использования определенной категорией потребителей, генеральный и исполнительный директора, товаровед, специалист по обучению персонала, а также каждый директор подразделения и старшие продавцы-консультанты периодически проходят обучение в г.Ковров у франчайзера ООО «Торговый Дом «Аскона».

В связи с тем, что на исследуемом предприятии используются

передовые методы организации сбыта, минусов в сбытовой политике фирмы значительно меньше чем плюсов.

Основными недостатками, на мой взгляд, можно выделить:

1) политика реализации товара сосредоточена в руках генерального и исполнительного директоров, товароведа, что является недостаточным для ее разработки по совершенствованию;

2) не ркшулярное изучение мнения и потребностей покупателей и потенциальных потребителей;

3) слабая рекламная деятельность фирмы.

Подводя итог настоящей главы, можно сделать вывод о том, что сбытовая политика предприятия организована на должном уровне. Об этом свидетельствуют достаточно стабильные экономические показатели деятельности. Однако выявлены некоторые моменты сбытовой стратегии, которые требуют внесения определенных корректив, в первую очередь, – это отсутствие в структуре администрации персонала отдела сбыта (отдела маркетинга) в целях тщательного изучения рынка мебели для сна и аксессуаров и недостаточно организованная рекламная кампания фирмы.

Изучив показатели рентабельности ИП Кудлаева В.В., можно сделать вывод о стабильной реализации продукции предприятия, несмотря на снижение объемов реализации на конец 2016 года. Из-за открытия новых салонов-магазинов в городе Артеме и Петропавловске-Камчатском существенно снизились зтраты на логистику и транспортировку товара, а следовательно выросли доходы. Собственная сбытовая сеть упрощена, реализовывается товар посредством салонов-магазинов. ИП Кудлаев В.В. активно занимается рекламной деятельностью, что отражается на выручке от продаж во многих подразделениях.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ФРАНЧАЙЗИ ИП КУДЛАЕВА В.В.

#### **3.1 Основные направления совершенствования управления сбытом**

В целях подготовки предложений по совершенствованию сбытовой политики франчайзи необходимо в дополнение к анализу финансово-экономической деятельности провести анализ конкурентных сил, действующих на бизнес предпринимателя, целесообразно составить «портрет» отрасли по основным показателям.

1) Риск входа потенциальных конкурентов предприятия: вероятность появления новых конкурентов низкая, из-за высоких барьеров входа в отрасль – лояльность покупателей к известной торговой марке «Аскона», абсолютное преимущество по издержкам, экономия на масштабе.

2) Соперничество существующих в отрасли компаний: высокое количество конкурентов, медленный рост рынка товаров, сильная ценовая борьба, стремление основных конкурентов увеличить свою долю рынка.

3) Возможность покупателей «торговаться» предоставляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качествах или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли.

Рыночная власть покупателей ниже средней, это связано с тем, что фирма выполняет почти всю номенклатурную позицию товара, которая уже существует в отрасли. Иные конкурентные организации в совокупности не реализуют 100 % номенклатурной позиции.

4) Давление со стороны поставщиков: в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемых товаров, а следовательно и прибыль. Власть поставщиков низкая, это основывается на том, что у фирмы не существует альтернативных поставщиков – только франчайзер ХК «Аскона».

5) Угроза появления заменяющих товаров: существование полностью

заменяющих товаров составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую рост цены компании и ее прибыльность. Заменителей отечественной продукции: мебели и аксессуаров для сна, – высокого качества у предприятия на рынке отсутствуют.

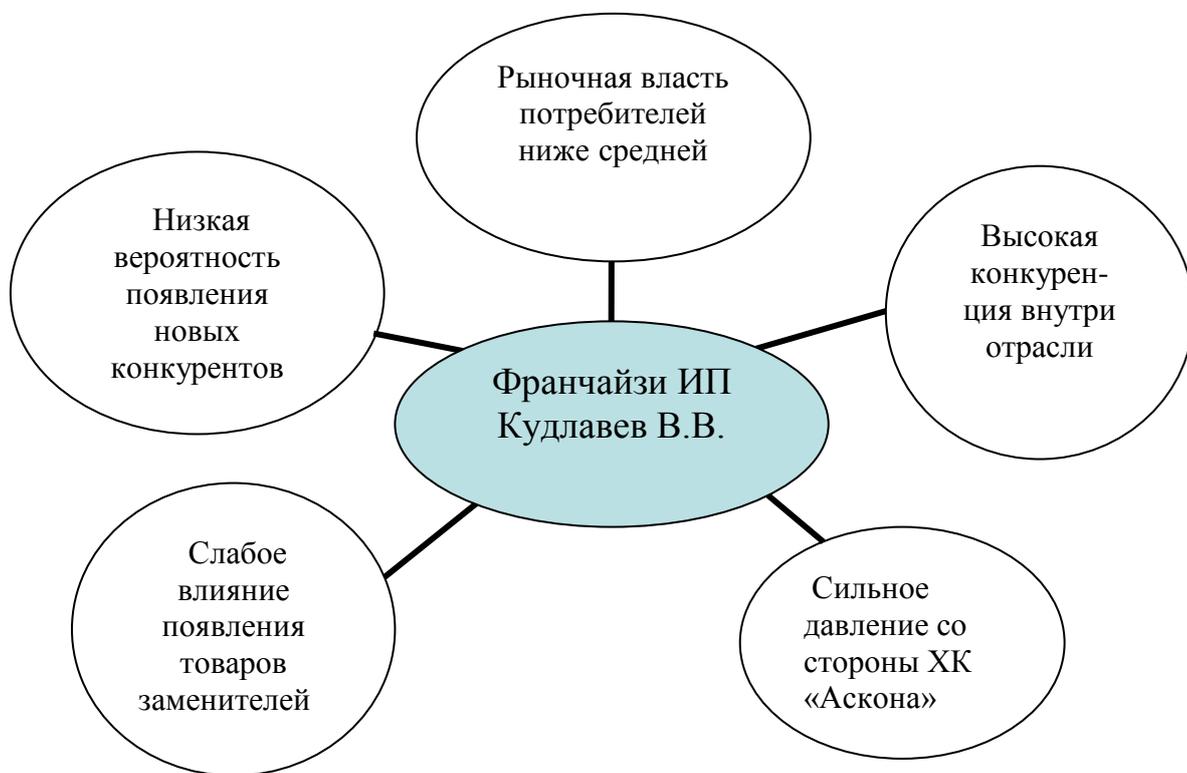


Рисунок 8 – Влияние на деятельность предприятия сил Портера

Фирма может отразить угрозы со стороны многих конкурентов.

От давления этих сил напрямую зависит цена продукции и прибыль: чем выше это давление, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать эти показатели. Фирма может воздействовать на эти силы в свою пользу, изменив стратегию, в том числе и политику сбыта, лишь при ослаблении конкурентных сил и создания благоприятных условий.

В таблице 15 приведены данные по стратегическому значению отдельных направлений совершенствования таких как: формирование размера рынка, развитие прибыльности, оптимизация барьеров входа/выхода, быстрое использование изменений в технологии и пр.

Таблица 15 – Стратегическое значение направлений совершенствования управления сбытом

Направления совершенствования	Стратегическое значение
Формирование размера рынка	Большие рынки часто привлекают интересы корпораций, которые желают приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов.
Обеспечение роста размеров рынка	Замедление роста увеличивает соперничество и отсеку слабых конкурентов, быстрый рост вызывает новые вступления.
Оптимизация производственных мощностей	Избыток производственных мощностей повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток же ведет к противоположной тенденции.
Развитие прибыльности в отрасли	Привлечение новых входов прерогатива высокоприбыльных отраслей; в условиях депрессии поощряется выход.
Оптимизация барьеров входа/выхода	Низкие барьеры делают позиции по прибыли существующих фирм уязвимыми ко входу новых. Высокие барьеры защищают эти позиции.
Предпочтительная цена товара	Большинство покупателей будут покупать по наиминимальной цене.
Использование стандартизированных товаров	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу.
Быстрое использование изменений в технологии	Возрастающие резко инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних.
Разумные требования к потребностям в капитале	Большие требования делают решения в инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Развитие вертикальной интеграции	Растут требования к капиталу; часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции.
Обеспечение экономии на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции.
Ориентация на быстрое обновление товара	Сокращение этапа спада в жизненном цикле товара.

Анализ конкурентных сил, приведенный в таблице 15, отражает цель идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может столкнуться предприятие в отрасли и чтобы оценить в дальнейшем

стратегическое направление сбытовой политики.

В данной отрасли на Дальнем Востоке работают более 1000 предприятий, но действительную конкуренцию составляют только 6 предприятий. Дальневосточный федеральный округ – территория, самая неблагоприятная для развития мебельной торговли и аксессуаров. Но, как это ни парадоксально, именно здесь успешно действуют самые крупные региональные мебельные сети.

Исходя из данных ИП Кудлаева В.В., в таблице 16 произведена характеристика конкурентов в отрасли .

Таблица 16 – Характеристика конкурентов в отрасли

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
Компания «Империя мебели»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, войдя в группу лидеров	Расширение путем внутреннего роста и приобретений	Сочетание оборонительного и наступательного поведения	Упор на географическую рыночную нишу
ООО «Мебель Град»	Среднее положение, стремится обойти Компанию «Империя мебели»	Расширение путем слияния	Консервативное	Стремится к лидерству в издержках
Компания «Мебель от Рязанова»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, войдя в группу лидеров	Расширение путем слияния и совместного роста	Наступательное	Стремление к индивидуализации и работ
ООО «Лацио»	Прочное в движении, стремится поднять свой рейтинг в отрасли	Агрессивное расширение путем приобретения и роста	Агрессивное и рискованное	Стремиться к индивидуализации и ассортимента
ООО «Азбука мебели»	Прочное в движении, стремится быть доминирующим лидером	Расширение путем внутреннего роста	Консервативное	Стратегия наилучшей стоимости, путем снижения издержек производства
ООО «Торговый Дом «Имидж»	Прочное в движении, стремится быть лидером	Агрессивное расширение путем приобретений и роста	Наступательное	Стремится быть лидером в издержках

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Стратегическое положение	Конкурентная стратегия
ООО «Торговый дом «Аскона»	Прочное движение, стремится сохранить лидирующие позиции на рынке	Расширение путем открытий новых фмагазинов (франчайзи)	Наступательное	Стремится быть лидеров по производству и сбыту

Из таблицы 16 видно, что предприятия имеют различные позиции на рынке, но все хотят быть лидерами на рынке любыми путями. Сильные предприятия могут достичь этого путем поглощения более слабых, тем самым устранят конкурентов. Слабые же предприятия наоборот стараются объединиться, с целью усиления своих позиций на рынке.

Наиболее сильными конкурентами в отрасли являются следующие предприятия: компании «МебельГрад» и «Империя мебели», а также компания «Мебель от Рязанова» и ООО «Лацио» – самые серьезные конкуренты в Благовещенске.

Однако ХК «Аскона», в т.ч. франчайзи постоянно проводится мониторинг за деятельностью конкурентов. Это делается с целью предупреждения «атак» со стороны конкурентов и своевременной разработке мер по их отражению.

Выявление основных конкурентных сил на рынке мебели для сна и аксессуаров в Дальневосточном регионе позволит выработать дальнейшее стратегическое направление сбытовой политики исследуемого предприятия. Большим преимуществом в настоящее время является наличие качественной отечественной продукции известного бренда «Аскона», которая производится по медицинским технологиям с обязательными исследованиями в лаборатории.

### **3.2 Разработка мероприятий по улучшению управления сбытовой политики предприятия**

Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящие изменения в

конкурентном окружении фирмы по сбыту продукции. Концепция движущих сил исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов: идентификации движущих сил и исследования их влияния на изменение отраслевых экономических показателей реализации товара.

В целях позиционирования предприятия необходимо провести сбор информации для более глубокого изучения рынка; предварительно создав в структуре администрации отдел сбыта (маркетинга), специалистами-маркетологами которого заполняются специальные формы и анкеты для получения первичной информации. В дальнейшем на основании анализа этих документов выявить те критерии, которыми обладают товары-конкуренты и фирмы-конкуренты.

Затем анализируется работа предприятия, накладывается итог работы конкурентов и определяется местоположение фирмы. Графически изображаются все данные, например, как на рисунке 9.

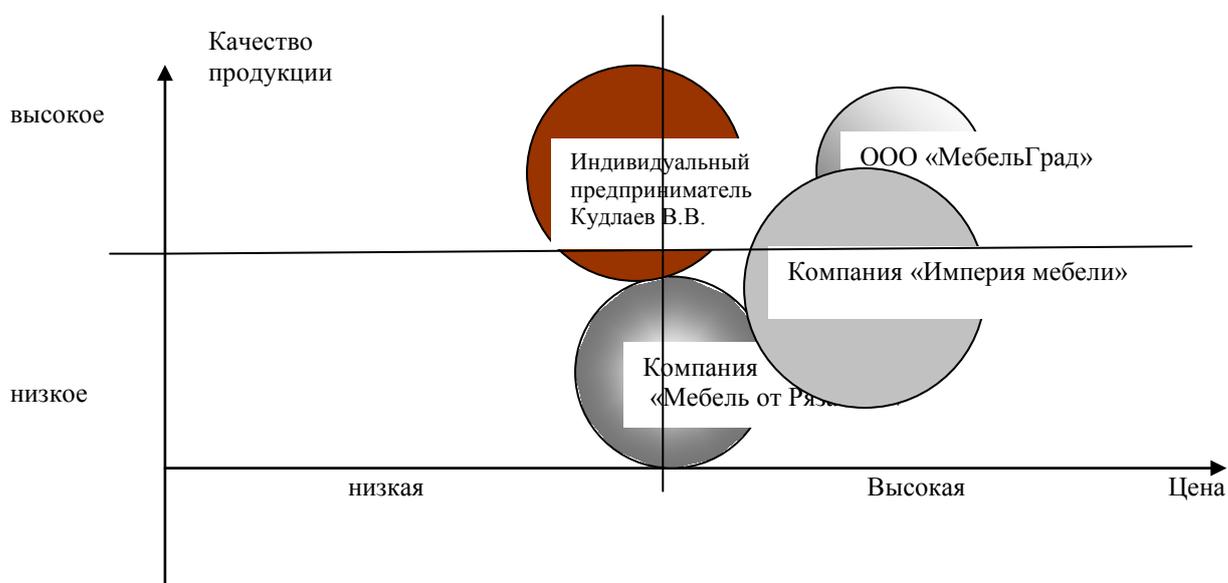


Рисунок 9 – Позиционирование ИП Кудлаев В.В.

На основании всестороннего изучения рыночной ситуации, приведенной выше, можно выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

Достигается это за счет того, что менеджеры должны периодически сравнивать внутренние силы и слабые стороны компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении необходимо развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Итогом данного анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха фирмы – управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции.

В процессе стратегического анализа по выделенным ключевым факторам успеха отрасли разрабатываем мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции сбыта товара.

Самая опасная угроза – возрастающее конкурентное давление, должна быть обязательно и немедленно устранена. Угроза появления новых конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства компании и устраняться в первостепенном порядке – таблица 17. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания.

Таблица 17 – Варианты сильных и слабых сторон франчайзи ИП Кудлаева В.В.

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-хорошая репутация на рынке</li> <li>-покупка продукции у ХК «Аскона» со скидкой до 70%</li> <li>-плотная интеграция с формой-производителем</li> <li>-единственная компания на Дальнем Востоке с собственным производством</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость строго соблюдать договор франчайзинга</li> <li>-влияние на цены ХК «Аскона»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Возможности открытие новых торговых точек в городе Биробиджан, Якутск</li> <li>- возможность напрямую у производителя заказывать необходимый товар</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заказ товара напрямую от производителя со скидкой до 70%</li> <li>- открытие новых точек за счет хорошей репутации на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возникновение проблемы открытия новых магазинов из-за необходимости строго соблюдать договор франчайзинга</li> <li>- повышения цен на товары при заказе напрямую от производителя из-за влияния на цены ХК «Аскона»</li> </ul>

<p>Угрозы</p> <p>-поднятие производителем закупочной цены на товар</p> <p>-появление сильных конкурентов на рынке</p>	<p>- поднятие закупочной цены на товар маловероятно за счет плотной интеграции с фирмой произврдмилем</p> <p>- единственной компании компании с собственным производмвом не помешает появление сильных конкурентов на рынке</p>	<p>-изза подняти закупочной цены на товар,продукция фирмы не будет пользоваться спросом</p> <p>- из-за необходимости строго срблюдать договор франчайзинга, вероятность появления сильных конкурентов возрастает</p>
---	---	--

Данные, приведенные в таблице 17, свидетельствуют о том, что на сегодняшний день сильных сторон у предприятия значительно больше чем слабых. Однако рыночная ситуация нестабильна, следовательно, риски снижения объемов продаж могут быть вследствие потери контроля над конкурентами.

Применение в стратегическом планировании сбытовой политики современных методов анализа позволяет эффективно управлять продуктовым портфелем предприятия, выработать соответствующие маркетинговые стратегии и линии для достижения целей организации по совершенствованию сбытовой политики .

Так как ИП Кудлаев В.В. является франчайзи ООО «Торговый дом Аскона», то обязан соблюдать условия франчайзинга. И все разработанные мероприятия не должны противоречить договору между франчайзером и франчайзи.

Мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой деятельности ИП Кудлаева В.В.разработаны на месяц и состоят в следующем:

- 1) Увеличение рекламной деятельности
- 2) Повышение уровня подготовки продавцов-консультантов ИП Кудлаева В.В.

Проанализировав объемы продаж и расходы на рекламу во всех территориальных подразделениях ИП Кудлаева В.В. за 2015-2016 год, можно сделать общий вывод, что затраты на рекламную деятельность были существенно снижены, что не могло не отразиться на на количестве проданной продукции, а следовательно и выручки от продаж. В шести из

восьми территориальных подразделениях (кроме Владивостока и Благовещенска) ИП Кудлаева В.В. наблюдается снижение выручки от продаж, из чего следует сделать вывод о необходимости увеличения эффективной рекламной компании.

Для того, чтобы разработать эффективную рекламу необходимо провести опрос жителей города Благовещенска с целью изучения населения о знании продукта торгового дома «Аскона». С учетом того, что основные продажи производятся «через прилавок», данное исследование провести наиболее доступным способом – анкетированием в местах с большим потоком людей, а именно ТРЦ «Острова» и мебельный центр «Гранд». Это позволит без больших затрат выявить предпочтения потребителей на тот или иной вид товара, его ценовые пожелания.

Анкета представлена в приложении Е.

Прохожим торговых центров было предложено заполнить анкету, результаты анкетирования приведены ниже. В опросе приняло участие 100 человек, из них 12 человек в возрасте до 18 лет. 31 человек в возрасте от 18 до 30, 28 человек в возрасте от 30 до 50 и 29 человек старше 50 лет.

Из 100 респондентов с продукцией «Аскона» знакомы 74% (74 респондента). Из них 36 % узнали о компании через рекламу на радио и телевиденье, 35% из рекламы торговых центрах, 18% из вывесок и наружных реклам и 11% -от знакомых, коллег и друзей. Из 74 респондентов, которые знают о магазине «Аскона», из них 48 человек ( 64,8 %) заходили в магазин «Аскона», 28 человек (37,8%) приобрели товары для сна и остались ими довольны. А так же 70,8 % посетителей магазина получили развернутые ответы на свои вопросы относительно качества товаров для сна данной марки.

Исходя из результатов анкетирования, можно сделать вывод, что жители и гости города Благовещенска мало осведомлены о наличие магазина «Аскона». Основной источник их информирования –это реклама на радио, телевизионная реклама, а так же реклама в ТРЦ.

В качестве рекламных мероприятий предлагается сделать следующее:

1) Создание социальной сети в Instagram страницы с магазинами «Аскона». На данный момент эта социальная сеть активно развивается, пользуется спросом у людей в возрастной категории от 17 до 45 лет, что позволит людям больше узнавать о товаре, их наличии в магазине, акциях и новому поступлению. Одним из плюсов размещения ИП Кудлаева В.В. в данной социальной сети это минимальные вложения с большим охватом потенциальных клиентов.

2) Предлагается усилить размещение рекламы на растяжках, банерах, а так же в различных печатных изданиях( журнал «Дорогое удовольствие», газеты «Дважды два», «Из рук в руки», «Амурская правда») . Это позволит охватить круг потенциальных клиентов с более старшей возрастной категорией (40-70 лет).

3) Изготовление печатной продукции(флаера, визитки, каталоги) с информацией об адресах салонов-продаж, продукцией и акциями. Предлагается распространить их на предприятиях гостиничного типа, медицинских, образовательных, санаторно-профилакторных учреждениях.

В свою очередь, это позволило бы еще большему количеству потребителей использовать продукцию, которая проходит клинические испытания и медицинскую сертификацию Росздравнадзора, так как данные товары признаны изделиями медицинского назначения и могут применяться в государственных медицинских учреждениях для реабилитации пациентов с болезнями позвоночника.

4) Поднять рейтинг в карте-справочнике «2 ГИС». При запросе в данном приложении «матрасы, подушки, кровати» и т.д. –первой строкой будет высвечиваться компания «Торговый дом Аскона» с адресами всех магазинов и контактными данными, а так же оптимальным проездом по ближайшего салона-магазина.

5) Реклама в поисковой системе Google. Важным преимуществом данной рекламы является максимальный охват пользователей данной

системы. А так же фирма, зазывающая рекламу, может сама устанавливать бюджет, от этого будет складываться число показов в сети. Стоит учесть важный факт, реклама является бесплатной, компания платит только за количество кликов, прохода по ссылке на магазины потенциальными клиентами.

Данные мероприятия рассчитаны на год.

В таблице 18 приведены рекламные мероприятия и затраты на них.

Таблица 18 – Рекламные мероприятия и их затраты

в тыс.руб.

	Мероприятия	Затраты
1	Создание в социальной сети Instagram страницу «Аскона»	120
2	Реклама на баннерах,растяжках, в газетах и журналах	516
3	Изготовление печатной продукции	120
4	Поднятие рейтинга в карте-справочнике «2ГИС»	36
5	Реклама в поисковой системе «Google»	600
ИТОГО		1392

Вторым мероприятием по совершенствованию системы сбыта предлагается – повышение уровня подготовки продавцов-консультантов ИП Кудлаева В.В.

Исходя из проведенного анкетирования, выяснилось что 70,8 % опрошенных , получили в салонах магазинов полноценные и развернутые ответы относительно продукции для и сна и его качества, а остальные 14 человек (19,2%) остались недовольны обслуживанием. Для того чтобы узнать о том, как продавцы-консультанты владеют информацией о продукции торгового дома «Аскона»,как обслуживают клиентов и качественно ли предоставляют услуги , следует воспользоваться услугами «Тайный покупатель». Тайный покупатель- это человек, который под видом покупателя, приходит в точку продажи, просит проконсультироваться, делает заказ и так далее, после оствляет свое мнение об обслуживание в данном заведении. Анкета для тайного покупателя представлена в

приложении Ж.

По результатам работы тайного покупателя можно сделать вывод: продавец консультант не проявил интереса к клиенту, не выяснял потребностей у потребителя, а односложно отвечал на задаваемые ему вопросы. В целом, хорошо владеет знаниями о продаваемом товаре, но не может его выигрышно преподнести.

Исходя из результатов анкетирования и тайного покупателя, можно предложить в целях совершенствования сбыта такое мероприятие как повышение уровня-подготовки продавцов- консультантов.

На предприятии ИП Кудлаева В.В. в головном офисе города Благовещенска существует должность- специалист по обучению персонала. В целях экономии денежных средств предлагается данному специалисту пройти двух недельное обучение в Москве в центре подготовки бизнес-тренеров и развития персонала «ТренерПРОФИ». После обучения специалист проведет тренинги для менеджеров зала и продавцов консультантов в салоне магазине «Аскона». Обучение планируется проводить два раза в год.

В таблице 19 представлены затраты на мероприятия по совершенствованию управления сбыта

Таблица 19 – Смета по повышению уровня подготовки продавцов-консультантов

в тыс.руб.

	мероприятия	затраты
1	Обучение в «ТренерПРОФИ»	106
2	Проживание в городе Москве	134
3	Перелет Благовещенск-Москва, Москва-Благовещенск	72
итого		332

Данный мероприятия разработаны путем исследования внутренней и внешней среды ИП Кудлаева В.В. с целью совершенствования управления сбытом для увеличения выручки от продаж.

Факт использования данных рекомендаций индивидуальным

предпринимателем в своей деятельности, позволил бы сделать свой бизнес значительно стабильней с перспективами дальнейшего развития и расширения каналов сбыта отечественной продукции.

### 3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Для совершенствование совершенствования сбытовой политики были предложены следующие мероприятия:

- повышение уровня подготовки продавцов-консультантов;
- увеличение рекламной деятельности.

После выбора мероприятий и разработки этапов их реализации, необходимо оценить ожидаемое качество и эффективность, что бы выбрать наиболее эффективное мероприятие.

Эффективность управленческого решения - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.<sup>12</sup>

Первым мероприятием для совершенствования сбыта было предложено увеличить рекламную деятельность сроком на один год. Расходы на данное мероприятие составили 1392 тыс руб. На рисунке 10 представлена структура применяемых видов рекламы

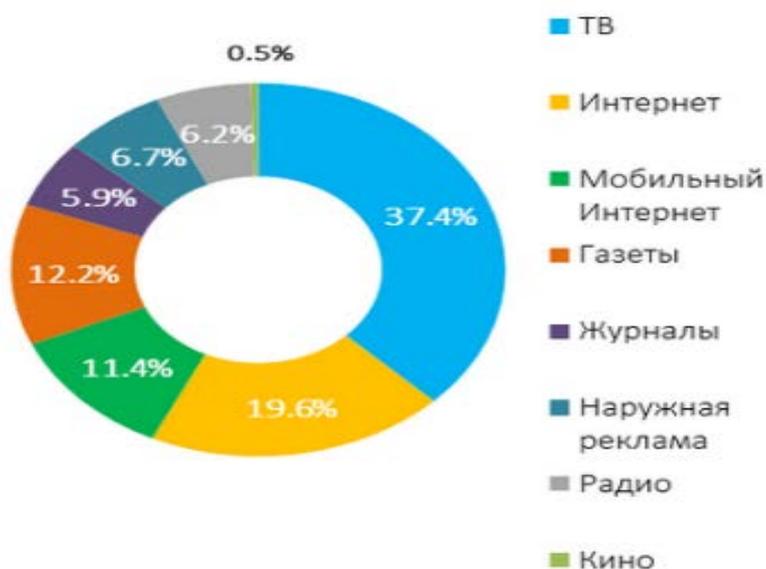


Рисунок 10 – Структура применяемых видов рекламы

<sup>12</sup> Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу "Разработка управленческих решений" и "Управленческие решения" / Л.В. Рыбакова. - Б., 2013. - С. 32

Так как ИП Кудлаев В.В. не распространяет рекламную деятельность в таких сегментах как Интернет, мобильный интернет, газеты и журналы, он теряет до 45 % сегмента от общей рекламной деятельности. Так как по статистике из 50 % людей, которые узнали об организации из рекламы, покупают товар (услугу) 20-30% , можно предположить, что после мероприятия, выручка от продаж увеличится на 25%.

Для того чтобы рассчитать прогнозируемую выручку от продаж после внедрения данного мероприятия необходимо: выручку от продаж за прошлый год умножить на ожидаемый процент выручки .

$$189388 \text{ тыс.руб.} * 1,25 = 236735 \text{ тыс.руб.}$$

Экономическая эффективность данного мероприятия составит 47346 тыс.руб.

Вторым мероприятием по совершенствованию сбыта ИП Кудлаева В.В. было предложено повысить уровень подготовки продавцов- консультантов за счет обучения специалиста по обучению персонала (два раза в год). Затраты на данное мероприятие составят 332 тыс руб.

Исходя из анкетирования было выявлено, что 29.9 % посетителей не были довольны обслуживанием. После проведенного мероприятия предполагается, что персонал магазина будет больше уделять внимания клиенту и выручка от продаж вырастет на 20 % .

Рассчитаем экономическую эффективность данного мероприятия сроком на один год:

$$\text{Прогнозируемая выручка от продаж составит } 189388 \text{ тыс. руб.} * 1,2 = 227265 \text{ тыс.руб.}$$

Экономическая эффективность данного мероприятия составит 37877 тыс руб.

Из данных расчетов можно сделать вывод, что в целях совершенствования сбытовой деятельности необходимо провести такое мероприятие как увеличение рекламной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбыт – ключевое звено маркетинга и всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя, основной задачей которого является возврат вложенных в производство товаров средств и получение прибыли. «Нужный товар в нужное место и в нужное время» – гласит одна из основополагающих заповедей маркетинга .

Удачно разработанная сбытовая деятельность позволяет предприятию рационально и планомерно вести процесс производства, а как результат – получать ожидаемые прибыли.

ИП Кудлаев В.В. является франчайзи ООО торгового дома «Аскона».

Франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

Франчайзинг (дословно – «льготное предпринимательство») – это форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем (франчайзер) перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям (франчайзи). При выборе канала распределения (сбыта) наилучшим будет являться тот, который охватывает все необходимые функции по промежуточной обработке продажи товаров конечному потребителю лучше конкурентов и при наиболее низких относительных расходах.

ИП Кудлаев В.В., являясь достаточно молодой компанией, в настоящее время твердо стоит на ногах, имеет стабильные положительные результаты от розничных и оптовых продаж. В сравнение с 2014 годом возрасли такие показатели как: выручка от проджи к концу 2016 года на 37053 тыс руб, показатели рентабельности с 23% до 30%. Во многом благодаря эффективному управлению сбытом фирмы и определенной форме делового

сотрудничества–франчайзингу.

Анализируя основные экономические показатели за последние три года, можно сделать вывод о достаточно стабильной деятельности франчайзи на территории Дальневосточного региона.

Несмотря на незначительное снижение объемов продаж в 2016 году, чистая прибыль индивидуального предпринимателя тем не менее увеличилась на 145,04 % (12 363 тыс. руб. в абсолютном выражении) по сравнению с 2014 годом и на 105,06 % (1 919 тыс. руб. в абсолютном выражении) – с 2015, также выросла рентабельность: на 130,43% и 115,38% больше чем в 2014 и 2015 годах соответственно.

Изучив показатели рентабельности ИП Кудлаева В.В., можно сделать вывод о стабильной реализации продукции предприятия, несмотря на снижение объемов реализации на конец 2016 года. Из-за открытия новых салонов-магазинов в городе Артеме и Петропавловске-Камчатском существенно снизились затраты на логистику и транспортировку товара, а следовательно выросли доходы. Собственная сбытовая сеть упрощена, реализуется товар посредством салонов-магазинов.

Сбытовая политика ИП Кудлаева В.В. организована на должном уровне. Об этом свидетельствуют достаточно стабильные экономические показатели деятельности. Однако выявлены некоторые моменты сбытовой стратегии, которые требуют внесения определенных корректив, в первую очередь, – это отсутствие в структуре администрации персонала отдела сбыта (отдела маркетинга) в целях тщательного изучения рынка мебели для сна и аксессуаров и недостаточно организованная рекламная кампания фирмы. Собственная сбытовая сеть упрощена, реализуется товар посредством салонов-магазинов.

Изучив показатели рентабельности ИП Кудлаева В.В., можно сделать вывод о стабильной реализации продукции предприятия, несмотря на снижение объемов реализации на конец 2016 года. Проанализировав зависимость выручки от продаж и расходов на рекламу, и проведения

анкетирования жителей города Благовещенска, был сделан вывод о необходимости внедрения такого мероприятия как разработка рекламной деятельности. Затраты на данное мероприятие составили 1293 тыс. руб. вторым предложенным мероприятием было - обучение продавцов-консультантов в Москве. Данное мероприятие было предложено после привлечения услуги «тайный покупатель» и анкетирования горожан. Затраты на данное мероприятие составили 332 тыс. руб.

После оценки эффективности данных мероприятий было выбрано первое мероприятие – увеличение рекламной деятельности, так как его экономическая эффективность была больше и составила 47346 тыс. руб.

Рассчитываем на то, что наша разработка может использоваться менеджерами и руководителями организации при разработке управленческого решения о повышении конкурентоспособности и устойчивости организации. Предполагаю, что целесообразно продолжить тематику исследования в будущих выпускных работах бакалавров.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев А. Персонализация маркетинговых коммуникаций. // Маркетинг. №3-2010 г.
- 2 Алексунин, В.А. Маркетинг / В.А. Алексунин. - [5-е изд., перераб. и доп.]. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. - 216 с.
- 3 Амар, П. Психология менеджера: как добиться успеха в работе / П. Амар. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 217 с.
- 4 Антонов В., Серебрякова Г. Теоретические основы управления организацией. // Маркетинг. №5-2012 г.
- 5 Ахметов, Р.Г. Сельскохозяйственные рынки: Учебник для студентов вузов по экономическим специальностям / Р.Г. Ахметов, Н.Я. Коваленко, В.В. Шайкин. - М.: Издательство «Колос», 2011. - 264 с.
- 6 Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. - [3-е изд., перераб. и доп.]. - СПб.: Питер, 2012. - 736 с.
- 7 Бажанов, Ю.К. Розничная торговля в России: Монография / Ю.К. Бажанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 239 с.
- 8 Библиотека учебной и научной литературы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sbiblio.com/biblio/archive/fathutdinov\\_strat/01.aspx](http://sbiblio.com/biblio/archive/fathutdinov_strat/01.aspx).
- 9 Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Пер.с англ. - М.: Экономика, 2012.
- 10 Виханский, О.С. Менеджмент / С. О. Виханский– М.: Высшая школа, 2013
- 11 Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятия и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик. - [2-е изд., стер.]. - М.: КНОРУС, 2015. - 270 с.
- 12 Данько, Т. П. Управление маркетингом: Учебник / Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 363 с.
- 13 Дафт, Ричард Л., Менеджмент: Учебник. [перевод с английского] / Ричард Л. Дафт, - [10-е изд.]. - СПб.: Питер, 2014. - 156 с.

- 14 Добрынина, А.И. Антикризисное управление / А. И. Добрынина. – М.: ИНФРА –М, 2012
- 15 Договор франчайзинга ООО «Торговый дом Аскона»
- 16 Казначевская, Г.Б. Менеджмент: Учебник / Г.Б. Казначевская. - [13-е изд., перераб. и доп.]. - Ростов-на Дону: Феникс, 2012. - 347 с.
- 17 Катернюк, А.В. 3Д-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами / А.В. Катернюк, М.С. Терских, А.Н. Салов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 382 с.
- 18 Колесников, А.В. Корпоративная культура современных организаций: Курс лекций / А.В. Колесников. - М.: Альфа-Пресс, 2011. - 448 с.
- 19 Комплексный экономический анализ коммерческой организации: Учебник / под ред. проф. Н.В. Войтоловского, проф. А.П. Калининой. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 264 с.
- 20 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. - М.: Вильямс, - [5-е изд., перераб. и доп.]. 2012. - 752 с.
- 21 Лайкер, Дж Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. [перевод с английского] / Дж. Дао Лайкер. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 406 с.
- 22 Литвак Б.Г. Управленческие решения/ Б.Г. Литвак – М Тандем: ЭКМОС, 2012
- 23 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лифшиц. М.: КНОРУС, 2013. - 244 с.
- 24 Логинова, Е.Ю. Искусство управления в малом бизнесе / Е.Ю. Логинова, О.Д. Пронина. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 296 с.
- 25 Лукина, А. В. Маркетинг товаров и услуг: учебное пособие для студентов сред. проф. образования / А. В. Лукина. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. - 238 с.
- 26 Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации: Монография / под ред. В.Д. Грибова. - М.:

Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. - 248 с.

27 Малый бизнес: учебное пособие / коллектив авторов под ред. В.Я. Горфинкеля - [2-е изд., стер.]. - М.: КНОРУС, 2011. - 336 с.

28 Маркетинг/ Журнал 2008 №1

29 Маркетинг: Краткий толковый словарь основных маркетинговых понятий и современных терминов / авт. сост. проф. Н.И. Перцовский. - [2-е изд.]. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. - 140 с.

30 Менеджмент: учебное пособие / коллектив авторов под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. - М.: КНОРУС, 2010. - 496 с.

31 Осипова, Л. В. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 623 с.

32 Олейник, К. Все об управлении продажами / К. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 331 с.

33 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. - [13-е изд., перераб. и доп.]. - М.: Дашков и К°, 2012. - 500 с.

34 Симон, Х. Продажи в кризис. Как повысить объем продаж, снизить издержки и увеличить прибыль / Х. Симон. - М.: Бизнес-Психология, 2010. - 254 с.

35 Сысоева, С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент. СПб.: Питер, 2011. - 288 с.

36 Шварц, Д. Искусство мыслить масштабно / [пер. с англ. Г.И. Левитан]. - [2-е изд.]. - Минск: Попурри, 2013. - 304 с.

#### Статьи

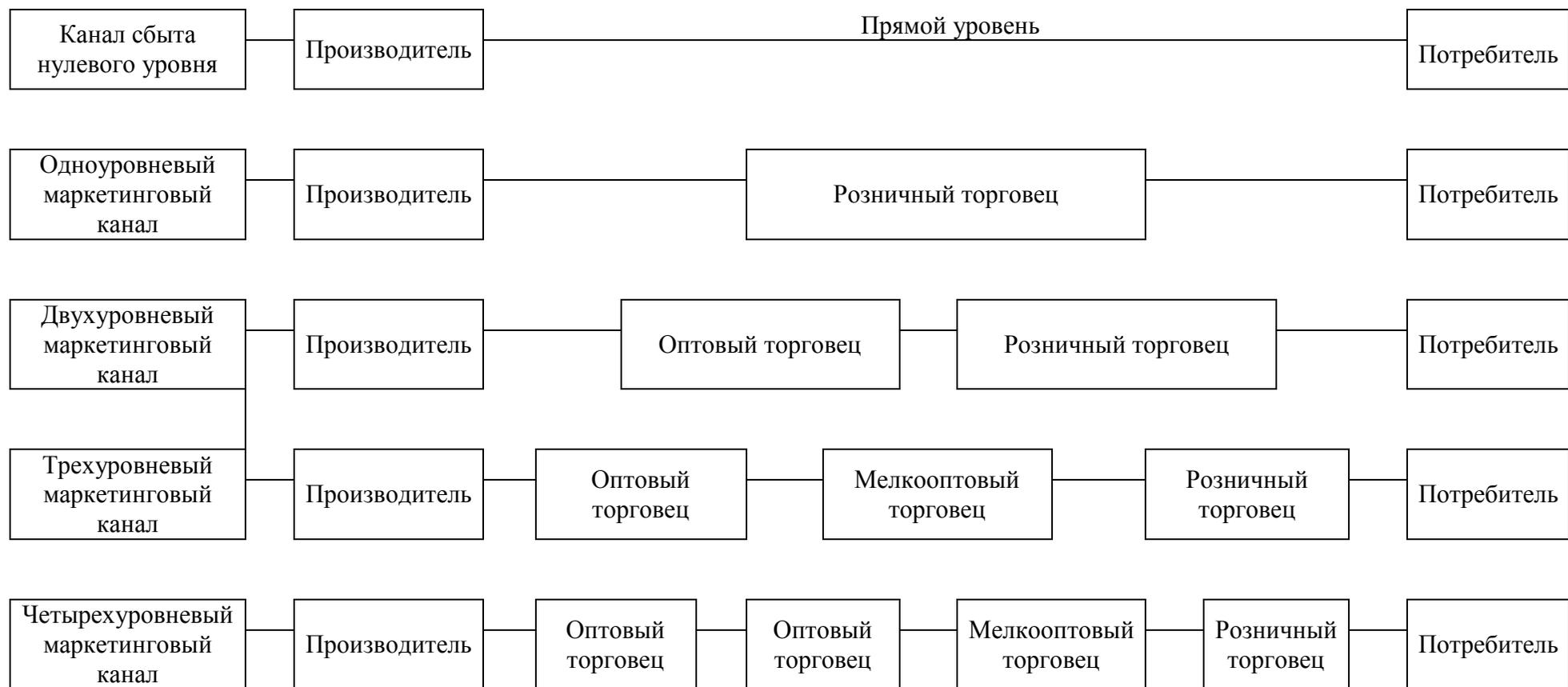
37 Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия. // Вопросы экономики. №10-2012 г.

38 Ковалев М.Н. Как при помощи нехитрых действий превратить потенциальных клиентов в реальных. // Маркетинг в России и за рубежом. №2-2012 г.

- 39 Кошечкин С. Прогнозирование объемов продаж. // Маркетинг. №4-2011 г.
- 40 Лунев, В.П. Тактика и стратегия управления фирмой / В. П. Луневы – М.: МИС, 2012.
- 41 Рамазанов И.А. Биополярная модель поведения потребителя и метод определения степени полярности поведения покупателя / И.А. Рамазанов // Маркетинг в России и за рубежом. №3-2013 г
- 42 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу "Разработка управленческих решений" и "Управленческие решения" / Л.В. Рыбакова. - Б., 2013. - 150 с.
- 43 Официальный сайт исследований ритейла в России. Режим доступа: <http://www.retail.ru> – (дата обращения 25.01.2017)
- 44 Официальный сайт холдинговой компании «Аскона». Режим доступа: <http://www.askona.ru> – (дата обращения 05.01.2017)
- 45 Попов, С.Г. Основы маркетинга/ С.Г. Попов – М 2012
- 46 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: 2013. - 344 с.
- 47 Чечевицина Л.Н. Анализ финансово-экономической деятельности. - М.: «Маркетинг», 2012 г.
- 48 Экономический словарь. Академик. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/30519>
- 49 Экономико-математический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/lop/lop-0287.htm>
- 50 Эриванский, Ю.А. Экономика предприятий/ Ю.А. Эриванский. – М.: ИНФРА,2013

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Длина каналов сбыта в зависимости от числа независимых уровней  
каналов



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Виды распределения по уровню охвата рынка

№ п/п	Виды распределения	Сущность	Краткая характеристика	Применение	Достоинства	Недостатки
1.	Интенсивное	Много продавцов на многих рынках	Предприятие стремится реализовать свои товар в максимальном числе магазинов, чтобы охватить как можно больше потенциальных потребителей	Товары массового спроса	-наибольшая доступность товара; - высокая доля рынка	-сложности с контролем продаж -увеличение сбытовых издержек;
2.	Избирательное	Несколько продавцов на одном рынке	Предприятие использует ограниченное число посредников для достижения своих сбытовых целей	Товары, покупка которых требует предварительного выбора	-эффективное функционирование каналов распределения; -снижение затрат	-недостаточно полный охват рынка; - возможна потеря объем продаж; - возможность появления конкурентов
3.	Исключительное	Один продавец на одном рынке	Представитель изготовителя на одном рынке может только один продавец	Дифференцированные товары высокого качества	-низкие затраты; - качественное обслуживание покупателей; - возможность контроля продаж	-незначительная доля рынка; -обязательное выполнение обязательств

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Характеристика ХК «Аскона»

## О компании

**Фабрика товаров для здорового сна «Аскона»** - лидер индустрии товаров для сна России, крупнейшая фабрика по производству [ортопедических матрасов](#) в Восточной Европе.



Создание компании «Аскона» направлено на то, чтобы принести знание об исключительной важности сна для здоровой и полноценной жизни каждого человека.

Все товары и услуги, которые предлагает компания, призваны значительно улучшить качество сна наших покупателей. «Аскона» входит в состав **шведского концерна HildingAndersGroup**, лидирующего производителя кроватей и матрасов в Европе и Азии. Концерн HildingAnders присутствует на 27 Европейских и 13 азиатских рынках.

«Аскона» - это гарантия полноценного отдыха: **каждый третий россиянин спит на матрасе «Аскона»**. Одна из причин этого – строгий контроль качества продукции в собственной лаборатории сна, **единственной в России испытательной лаборатории** для мягкой мебели, сертифицированной ISO тестирующей по европейским стандартам.

Более чем за 20-летний опыт работы мы заслужили высокую репутацию на мировом рынке: такие всемирно известные сети отелей, как Hilton, Radisson SAS, Marriott и другие, доверяют сон своих постояльцев нашей компании.

В 2011 и 2013 году по результатам общенационального российского голосования «Аскона» удостоена самой уважаемой народной российской награды **«Марка №1»** в категории «матрасы для здорового сна», а в 2013 году и в категории «подушки для здорового сна». Эта награда свидетельствует о доверии миллионов Россиян к бренду «Аскона», что является гарантией успешного развития фабрики.

## История холдинговой компании «Аскона»



**1998 год**

Открытие собственного матрасного производства в г. Коврове.



**2002 год**

Собственный завод по производству пружинных систем совместно с американским холдингом Leggett&Platt.



**2006 год**

Создание коллекции ортопедических матрасов Mediflexи детских матрасов MediflexKids совместно с академиком В.И. Дикулем.



«Аскона» получает лицензию на право производства и продажи матрасов премиум-класса KingKoil.



**2006 год, 16 декабря**

Мощнейший пожар полностью уничтожил матрасное производство «Асконы». Событие, которое стало бы катастрофой для любого другого предприятия, для компании оказалось толчком к масштабной модернизации, закупке современного оборудования, освоению новых площадей.

Первый матрас был выпущен уже через две недели после пожара.



**2007 год**

Подписание лицензионного соглашения с лидером матрасной индустрии в США компанией Serta.



**2008 год**

Создан и представлен на выставке «MillionaireFair» самый дорогой матрас KingKoil, эксклюзивный «RoyalMasterpiece» стоимостью 75 тысяч долларов.



**2009 год**

Запатентован торговый формат «Гора матрасов» - скрученные пружинные матрасы, помещённые в небольшую коробку на колёсах, для моментальной покупки без ожидания доставки.

С августа «Аскона» начала их поставку для сети супермаркетов «Ашан».

	<p style="text-align: center;"><b>2010 год</b></p> <p style="text-align: center;">Открыт 300-ый розничный <u>магазина матрасов</u> компании «Аскона».</p>
	<p>Совершилась крупнейшая сделка в Европе - компания «Аскона» продала 51% своих акций крупнейшему в Европе и Азии производителю матрасов – концерну HildingAnders.</p> <p>«Аскона» приобрела сильного партнера, совместно с которым планирует укрепить свои позиции на Российском рынке, выйти на рынки Украины, Белоруссии, Германии, Голландии и других европейских стран. HildingAnders, в свою очередь, становится лидером на рынке матрасов Европы, России и Азии.</p> <p>Согласно данным CentreForIndustrialStudies компания «Аскона» как часть концерна HildingAnders занимает вторую позицию в рейтинге мирового рынка матрасов 2010 года.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>2011 год</b></p> <p style="text-align: center;">Открыто торговое представительство и 3 первых фирменных магазина в Киеве.</p>
	<p style="text-align: center;">Матрасы брендов Askona и Mediflex успешно прошли клинические испытания и получили сертификацию Росздравнадзора как изделия медицинского назначения</p>



По итогам народного голосования компании «Аскона» было присвоено звание «МАРКА №1 В РОССИИ» в категории «матрасы для здорового сна»



**2012 год**

Получение эксклюзивного права представлять в России европейский формат Hilding Anders.

Новый формат включает в себя матрасы лучших европейских брендов – Bicoflex, AndreRenault, Jensen.



Получение сертификата CertiPUR. Фабрика товаров здорового сна «Аскона» стала единственной компанией в России, использующей в своей продукции высокотехнологичную ортопедическую пену, прошедшую независимую лабораторную экспертизу. CertiPUR – это независимая европейская сертификация по стандарту, разработанному специально для пен, применяемых в матрасах и мягкой мебели.



Сотрудничество с «Российским Красным Крестом». Часть средств, полученных с продаж матрасов в собственной розничной сети «Аскона» направляются на помощь и поддержку наиболее уязвимым детям и подросткам, оказавшимся в сложных ситуациях.



Открытие на территории фабрики одного из крупнейших в Европе торгово-выставочных залов.



**2013 год**

Компания «Аскона» стала двукратным лауреатом премии «Марка №1 в России-2013». Благодаря поддержке наших покупателей мы подтвердили свое лидерство и вновь стали лидером в номинации «матрасы для здорового сна».



Компания «Аскона» запустила в продажу новый премиальный бренд подушек и матрасов SleepProfessor. Продукция этого бренда была разработана ведущими врачами-ортопедами и хиропрактиками под руководством авторитета в области сна - доктора Роберта Оксмана, США.



Аскона стала победителем Премии «Права потребителей и качество обслуживания» в категории «Мебель для дома». В 2013 году «Аскона» стала единственной обладательницей Премии среди мебельных компаний.



«Аскона» стала первой и единственной обладательницей сертификатов ЦИТО - Центрального Научно-Исследовательского Института Травматологии и Ортопедии имени Н.Н. Приорова.

Продукция фабрики, а именно матрасы серии Askona и Mediflex, успешно прошли тестирования ЦИТО, а это значит, что данные матрасы рекомендованы к использованию в медицинской практике лечебных учреждений на территории Российской Федерации.



Пена MediFoam®, используемая в производстве продукции под брендом Mediflex, прошла клинические испытания. Данные испытания подтвердили наличие ионов серебра Ag<sup>+</sup> в структуре пены MediFoam®, на основании чего нам был выдан сертификат соответствия пены заявленным свойствам.

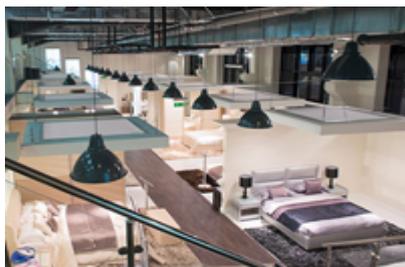


**2014 год**

«Аскона» - официальный поставщик матрасов для олимпийских объектов в Сочи.



Старт производства диванов с анатомическим матрасом, которые обеспечивают не только уют днём, но и полноценный здоровый сон ночью.



Открытие флагманского магазина «Аскона Плаза» - самого большого салона товаров для сна в Восточной Европе. На площади 1000 кв. м представлен весь ассортимент фабрики «Аскона». Салон работает круглосуточно, адрес: г. Москва, ул. Ленинская Слобода, 26, МЦ ROOMER, 1 этаж.



**2015 год**

Компания первой среди российских производителей товаров для сна увеличила гарантийные сроки на свою продукцию. Теперь максимальная гарантия на матрасы, кровати и диваны фабрики «Аскона» достигает 30 лет.



«Аскона» вошла в топ-десять лучших франшиз по версии независимого портала Veboss.ru. Компания стала единственным франчайзером среди мебельных компаний, попавших в рейтинг. Некоммерческий проект «Рейтинг ТОП-100 франшиз» — первый независимый и самый полный рейтинг франчайзинговых предложений, основанный на объективных данных, полученных от франчайзеров и из независимых источников.



В третий раз бренд Askona в номинации «Матрасы для здорового сна» стал безусловным победителем престижнейшей национальной Премии "Марка № 1 в России", результаты которой подводятся путём народного голосования. В 2015 году Премия насчитывала 55 категорий из различных сфер товаров и услуг.



2016 год

Российское исследовательское агентство Data Insight составило рейтинг 100 крупнейших интернет-магазинов, в который вошла Askona, заняв 78 место. Главным критерием оценки выступил объем онлайн-продаж по итогам 2015-2016 гг. Кроме того, при его составлении также учитывались данные по количеству заказов, средний чек покупки и прирост по каждому из показателей. Ежегодно на сайт Askona.ru заходит более 15 млн. посетителей, а объем онлайн-продаж за 2016 год составил 1 млрд 410 млн руб.



24 марта 2017 года прошла встреча членов жюри XIV Общероссийской профессиональной премии для торговых центров RCSC Awards-2017, на которой были отобраны финалисты в разных категориях и номинациях. Компания Askona – один из 5 финалистов в категории «Лучший ребрендинг торговой сети».



Компания «Аскона» вошла в тройку лидеров и заняла 3-е место в «ТОП-100 франшиз 2017 года» по версии крупнейшего портала БИБОСС. В рейтинг попали только компании, которые начали работать с франшизой не позднее декабря 2014 года. Уровень франшизы компании оценивался более чем по 30 параметрам, таким как возраст компании, объем инвестиций, динамика развития сети за последние 3 года, среднее время окупаемости и др.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Схема организационной структуры управления франчайзи ИП Кудлаев  
В.В. сведения о численности и заработной плате работников

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)
Наименование	код				Районный коэффициент	Северная надбавка		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Администрация		Генеральный директор	1	13333,33	2666,67	4000,00		20000,00
		Исполнительный директор	1	13333,33	2666,67	4000,00		20000,00
		Главный бухгалтер	1	12000,00	2400,00	3600,00		18000,00
		Бухгалтер	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
		Товаровед	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
		Специалист по обучению персонала	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
Подразделение Хабаровск		Продавец-консультант	10	8000,00	1600,00	2400,00		120000,00
		Старший продавец-консультант	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00
		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
		Заведующий складом	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00
		Водитель-экспедитор	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00
Подразделение Владивосток		Продавец-консультант	10	8000,00	1600,00	2400,00		120000,00
		Старший продавец-консультант	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00

		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
		Заведующий складом	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00
		Грузчик	1	5000,00	1000,00	1500,00		7500,00
Подразделение Артем		Продавец-консультант	3	8000,00	1600,00	2400,00		36000,00
		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
Подразделение Уссурийск		Продавец-консультант	2	8000,00	1600,00	2400,00		24000,00
		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
Подразделение Находка		Продавец-консультант	2	8000,00	1600,00	2400,00		24000,00
		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
		Заведующий складом	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00
Подразделение Благовещенск		Продавец-консультант	1	8000,00	1600,00	2400,00		12000,00
		Старший продавец-консультант	1	9333,33	1866,67	2800,00		14000,00
		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	3200,00		16000,00
		Заведующий складом	1	8000,00	1600,00	2400,00		12000,00
Подразделение Комсомольск-на-Амуре		Продавец-консультант	2	8000,00	1600,00	4000,00		27200,00
		Директор подразделения	1	10666,67	2133,33	5333,34		18133,34
Петропавловск-Камчатский		Продавец-консультант	3	8000,00	4800,00	8000,00		62400,00
		Директор подразделения	1	10666,67	6400,00	10666,67		27733,34
Итого			56	×	×	×	×	790966,68

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Номенклатура продукции франчайзи ООО «Торговый Дом «Аскона»

Организация	2014 год		2015 год		2016 год		Итого	
	Сумма продажи в руб.	Кол-во (в базовых единицах)	Сумма продажи в руб.	Кол-во (в базовых единицах)	Сумма продажи в руб.	Кол-во (в базовых единицах)	Сумма продажи в руб.	Кол-во (в базовых единицах)
Франчайзи ТД«Аскона»	152 335 399,57	10 151	194 694 556,98	11 728	189 388 363,74	10 544	536 418 320,29	32 423
HildingAnders					7 349 518,00	265	7 349 518,00	265
Комплект для кровати					90 852,00	11	90 852,00	11
КПБ					90 852,00	11	90 852,00	11
Кровати					1 574 421,00	54	1 574 421,00	54
Матрасы					5 073 728,00	187	5 073 728,00	187
AndreRenault					1 482 045,00	40	1 482 045,00	40
Bicoflex					144 870,00	2	144 870,00	2
Hilding					2 951 073,00	138	2 951 073,00	138
HildingKids					8 940,00	1	8 940,00	1
SleepProfessor					486 800,00	6	486 800,00	6
Наматрасники					12 070,00	1	12 070,00	1
Одеяла					10 450,00	1	10 450,00	1
Основания					554 097,00	6	554 097,00	6
Подушки					33 900,00	5	33 900,00	5
Bicoflex					33 900,00	5	33 900,00	5
АСКОНА	152 330 799,57	10 148	194 639 606,98	11 720	182 038 845,74	10 279	529 009 252,29	32 147
Супроп	100 967,00	54	66 108,00	50	31 292,00	20	198 367,00	124
Банкетки	154 912,00	11	244 864,00	16	330 131,32	17	729 907,32	44
Диваны					4 492 590,40	108	4 492 590,40	108
Диваны					3 215 041,00	45	3 215 041,00	45
Канapé + Пуф					118 820,00	4	118 820,00	4
Матрасы для диванов					1 099 489,40	48	1 099 489,40	48
Подлокотник					33 040,00	3	33 040,00	3
Подушки для диванов					2 400,00	2	2 400,00	2
Столешница					23 800,00	6	23 800,00	6
Изголовья	1 337 917,00	38	640 846,00	23	786 989,00	21	2 765 752,00	82
Комплект для кровати	336 850,00	28	441 570,64	54	1 069 425,00	105	1 847 845,64	187
GENEZIA кпб			220 050,64	28	875 688,00	94	1 095 738,64	122
Комплект для кровати			2 800,00	2			2 800,00	2
КПБ	336 850,00	28	218 720,00	24	193 737,00	11	749 307,00	63

Кровати	15 954 042,93	315	26 961 833,81	648	25 414 161,50	672	68 330 038,24	1 635
Матрасы	101 474 472,54	3 573	121 877 135,02	4 040	107 815 859,61	3 196	331 167 467,17	10 809
BabyFlex	5 424,00	1					5 424,00	1
Balance ,Classic,Garden	72 000,00	8	30 800,00	2			102 800,00	10
Compact	380 145,52	43	183 332,00	23	61 992,50	4	625 470,02	70
KingKoil,	6 802 763,40	72	6 164 630,87	55	2 968 908,00	25	15 936 302,27	152
Mediflex	21 131 735,95	529	25 487 276,88	565	29 397 264,57	610	76 016 277,40	1 704
MediflexKids	2 187 828,60	238	3 544 790,50	330	2 592 719,40	218	8 325 338,50	786
Promo	7 703 568,34	588	10 368 637,50	825	7 636 543,10	538	25 708 748,94	1 951
Serta,	16 699 039,56	367	16 197 317,07	303	17 098 223,75	268	49 994 580,38	938
SleepProfessor	901 928,54	13	5 216 565,88	73	2 899 890,00	38	9 018 384,42	124
Sleepstyle	43 179 073,26	1 634	54 434 131,32	1 856	45 130 198,29	1 493	142 743 402,87	4 983
SPA	2 399 235,37	78	249 653,00	8	29 120,00	1	2 678 008,37	87
ГМ	11 730,00	2					11 730,00	2
Матрасы					1 000,00	1	1 000,00	1
Наматрасники	2 037 742,10	279	2 723 316,40	309	2 698 420,51	250	7 459 479,01	838
Одеяла	1 127 606,00	370	1 366 530,14	298	2 048 471,00	212	4 542 607,14	880
Основания	11 155 988,91	501	12 734 530,09	706	10 706 247,48	802	34 596 766,48	2 009
Подзор	51 580,00	4					51 580,00	4
Подушки	9 394 102,32	2 273	15 049 947,95	2 639	13 406 939,68	2 103	37 850 989,95	7 015
Mediflex	2 945 910,00	873	2 515 054,85	636	2 087 272,10	382	7 548 236,95	1 891
SleepProfessor	2 311 923,70	295	9 659 656,53	1 281	9 213 559,00	1 119	21 185 139,23	2 695
Technogel,	1 975 280,00	226	945 842,00	99	200 978,00	23	3 122 100,00	348
Выведены из ассор-нта	5 850,00	2					5 850,00	2
Декоративные подушки	122 500,00	30	28 500,00	9	27 620,00	12	178 620,00	51
Прочее	2 032 638,62	847	1 900 894,57	614	1 877 510,58	567	5 811 043,77	2 028
Простыни					1 520,00	2	1 520,00	2
Решетки	70 520,00	14	9 700,00	2			80 220,00	16
Решетки ГМ	3 710,00	14	5 300,00	20	200,00	1	9 210,00	35
Тумбочки	2 104 919,00	145	3 057 740,00	189	2 708 180,68	144	7 870 839,68	478
Чехлы	7 023 369,77	2 527	9 460 184,93	2 726	10 528 417,56	2 626	27 011 972,26	7 879
Чехлы ГМ	2 100,00	2					2 100,00	2
Итого	152 335 399,57	10 151	194 694 556,98	11 728	189 388 363,74	10 544	536 418 320,29	32 423

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Анкета

Уважаемые жители города Благовещенска! Торговый дом «Аскона» предлагает вам ответить на вопросы данной анкеты с целью изучения спроса на услуги нашей компании.

**Ваши данные (нужное подчеркнуть).**

1. Пол (мужской, женский).
2. Возраст ( до 18 лет, от 18 до 30 лет, от 30 до 50 лет, свыше 50 лет).
3. Социальное положение (рабочий, служащий, предприниматель, учащийся, домохозяйка, пенсионер)

При ответе на вопросы анкеты, пометить один вариант ответа «галочкой», либо указать свои.

1. Сколько времени Вы тратите на сон ?
  - 4-6 часов
  - 7-9 часов
  - более 9 часов
2. Какое изделия мебели у вас предназначено для сна?
  - диван
  - кровать
  - матрас надувной
  - кровать-раскладушка
3. На какой подушке вам комфортнее спать?
  - перьевая подушка
  - пуховая подушка
  - подушка с натуральным природным наполнителем
  - ортопедическая подушка
  - затрудняюсь ответить
4. Какой матрас вы предпочитаете?
  - матрас с пружинными блоками
  - ватные матрасы
  - матрас с растительным/животным наполнителем
  - надувной матрас
  - водный матрас
  - затрудняюсь ответить
5. Как часто вы меняете принадлежности для сна ( подушки, матрасы) ?
  - раз в 3- 5 лет
  - через каждые 5-7 лет
  - более чем через 8 лет
6. Знакомы ли вы с товарным домом «Аскона»? Если ваш ответ –нет, то

анкетирование закончено.

- да
- нет

7. Откуда вы узнали о магазине «Аскона»?

- реклама в торговом центре
- вывески на улицах
- от друзей, знакомых
- реклама по телевизору, радио

8. Посещали ли вы магазин «Аскона»?

- да
- нет

9. Покупали ли вы какие либо принадлежности для сна в магазине «Аскона»?

Если ваш ответ да, укажите какие именно.

- да \_\_\_\_\_
- нет \_\_\_\_\_

10. Остались ли вы довольны покупкой ?

- да
- нет
- не знаю

11. Оставьте свои комментарий о том, понравилось ли вам обслуживание в нашем магазине и получили ли вы развернутое ответы на все ваши вопросы относительно продукции для сна.

---

---

---

---

---

---

---

Спасибо за участие, с уважением, торговый дом «Аскона»!



**askona**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анкета тайного покупателя

Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
 Магазин \_\_\_\_\_  
 День недели \_\_\_\_\_ Город \_\_\_\_\_  
 Время \_\_\_\_\_ Продавец \_\_\_\_\_

<b>1. Позиционирование продавца в торговой зоне</b>	Продавец обратил на Вас внимание. Поздоровался или установил контакт глазами		
	Продавец не обратил на Вас внимания, когда Вы зашли в отдел	Разговаривал с другими клиентами	
		Занимался внутренними работами	
		Общаялся с другими продавцами	
<b>2. Своевременность реагирования продавца</b>	Продавец подошел к Вам и начал беседу спустя короткое время (2–3 мин.)		
	Продавец подошел к Вам, как только Вы проявили интерес либо взглядом попросили помочь		
	Продавец подошел к Вам и начал разговор спустя 5 мин. после того, как Вы появились в отделе		
	Вы находитесь в отделе более 5 мин., но к Вам никто не подошел, и Вам самому пришлось обратиться к продавцу		
<b>3. Внешний вид продавца, с которым Вы общались</b>	Бедж	Есть	
		Нет	
	Форма	Установленного образца	Выглаженная, чистая, опрятная и т. д.
		Неустановленного образца	Мятая, грязная, неопрятная и т. д.
	Внешний вид	Опрятный, аккуратный	
		Вызывающий (яркий макияж, резкий запах парфюмерии)	
Неопрятный, неаккуратный			
<b>4. Культура общения продавца</b>	Речь продавца	Грамотная, понятная клиенту	
		Неграмотная, используются слова-паразиты, внутренний сленг (комментарий)	
	Интонации	Доброжелательные, заинтересованные, искренне предлагающие помощь	
		Безразличные	
<b>5. Выяснение потребностей клиента</b>	Продавец с помощью вопросов выяснил, что именно Вас интересует, и предложил варианты выбора. Ваша потребность как покупателя выявлена полностью		
	Ваша потребность выявлена частично. Продавец предлагает не совсем то, что Вам нужно, но Вы готовы продолжить разговор		
	Ваша потребность не выявлена. Продавец или ничего не предлагает, или предлагает не то, что Вам нужно. Вам хочется завершить разговор или позвать другого продавца		
<b>6. Знание товара и ассортимента</b>	Хорошо ориентируется в товаре, говорит на понятном Вам языке. На вопросы дает удовлетворяющие Вас ответы		
	Товар знает на уровне технических характеристик (информация для выбора непонятна)		
	Товар знает слабо, в ответах на Ваши вопросы путается		
<b>7. Умение продавца ответить на возражения («маленький выбор», «цены ужасные» и т. д.)</b>	Продавец применяет техники работы с возражениями		
	Продавец в процессе общения с Вами не применяет техники работы с возражениями		
<b>8. Завершающий этап, реакция на отказ</b>	Продавец отказ принимает дружелюбно, приглашает прийти еще раз, благодарит покупателя		
	Нейтральное отношение, формальное: «Приходите еще» и т. п.		
	Безучастное, подчеркнуто холодное отношение, признаки недовольства, продавец молча собирает товар		
<b>9. Итоговое впечатление</b>	Обслуживание дружелюбное, заинтересованное. Возникло желание приобрести товар		
	Обслуживание равнодушное, не заинтересованное. Приду только в случае острой необходимости		
Что Вам особенно понравилось в магазине (обстановка в торговом зале, отношение продавцов — с указанием Ф.И.О.)			
Что Вам особенно не понравилось в магазине (обстановка в торговом зале, отношение продавцов — с указанием Ф.И.О.)			
<b>Дополнительные замечания</b>			

