

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление продажами коммерческого предприятия

УДК 658.872:339.187.2(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Харина Елизавета Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филол.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по программе

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Хариной Елизавете Евгеньевне

Тема работы:

Управление продажами коммерческого предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная и научная литература 2. Авторские статьи в периодических печатных изданиях на тему «Управление продажами» 3. Авторские статьи на электронных ресурсах на тему «Управление продажами» 4. Иные электронные ресурсы (форумы, аналитические порталы, блоги) 5. Официальный сайт и данные в Интернет об ООО «Фортуна» 6. Отчетность и иная информация от ООО «Фортуна»
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Теоретические основы управления продажами предприятия 2 Организационная экономическая характеристика ООО «Фортуна» 3 Совершенствование управления продажами ООО «Фортуна» 4. Социальная ответственность предприятия
<p>Перечень графического материала</p>	<p>Рисунок 1 – Цели системы управления продажами Рисунок 2 – Элементы стратегии управления</p>

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	продажами Рисунок 3 – Инструменты системы управления продажами Рисунок 4 – Структура выручки предприятия по категории пок Рисунок 5 – Структура выручки предприятия по видам деятельности Рисунок 6 – Структура выручки предприятия по видам продаваемых блюд за 2018 год Рисунок 7 – Структура выручки предприятия по времени года Рисунок 8 – Структура выручки предприятия по дням недели за 2018 год Рисунок 9 – Структура выручки предприятия по времени работы предприятия Рисунок 10 – Динамика размера среднего чека Рисунок 11 – Непосредственные конкуренты ООО «Фортуна» Рисунок 12 – Распределение ответов на вопросы опроса Рисунок 13 – Распределение ответов официантов на вопросы анонимной анкеты Рисунок 14 – Программа совершенствования действующей системы управления продажами Рисунок 15 – Структура расходов на предлагаемые мероприятия Рисунок 16 – Структура плановых затрат на выполнение программ социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» во 2 полугодии 2019 года Рисунок 17 – Затраты на программы социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» на 2 полугодие 2019 года, 2020 – 2021 года
---	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
<i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Харина Елизавета Евгеньевна		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Теоретические основы управления продажами предприятия.....	9
1.1 Понятие, цели и стратегия управления продажами.....	9
1.2 Элементы и инструменты системы управления продажами.....	16
1.3 Показатели эффективности системы управления продажами.....	19
2 Организационная экономическая характеристика ООО «Фортуна»	31
2.1 Создание и развитие ООО «Фортуна».....	31
2.2 Анализ сбыта предприятия.....	39
2.3 Конкурентный анализ.....	49
3 Совершенствование управления продажами ООО «Фортуна».....	54
3.1 Проблемы действующей системы управления продажами.....	54
3.2 Рекомендации по совершенствованию действующей системы управления продажами.....	62
3.3 Расчет экономической эффективности по внесенным рекомендациям.....	69
4 Социальная ответственность предприятия.....	76
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	86
Приложение А. Финансовая отчетность предприятия.....	89
Приложение Б. Бюджет продаж на 2019 год.....	90

Реферат

Выпускная квалификационная работа составляет 91 страница, 17 рисунков, 39 таблиц, 25 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: продажи, управление, проблемы, эффективность, ООО «Фортунате».

Объектом исследования является: применяемая предприятием система управления продажами.

Цель работы – внесение предложений по совершенствованию системы управления продажами и оценка их эффективности.

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение материала по теме исследования, рассмотрение деятельности и системы продаж ООО «Фортунате», выявление резервов эффективности системы управления продажами предприятия, внесение предложений по совершенствованию системы, оценка эффективности внесенных предложений.

В результате исследования: для ООО «Фортунате» предложены мероприятия, направленные на совершенствование систему управления продажами, проведена экономическая оценка их эффективности.

Степень внедрения: предложенные мероприятия могут быть использованы для усовершенствования текущей системы управления продажами.

Область применения: управление предприятием в целом и его системой управления продажами.

Экономическая эффективность/значимость работы: внесенные предложения направлены на улучшение результативности деятельности ООО «Фортунате», дающей возможность роста и расширения бизнеса.

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий в деятельности ООО «Фортунате».

Введение

Актуальность темы исследования. В современном мире любая организация (компания, предприятие) для того, чтобы успешно действовать и развиваться должна иметь определенную стратегию, а также эффективную систему управления, важной частью которой является управление продажами. Вместе с тем, несмотря на всю очевидную важность наличия в системе управления предприятием такого важного блока, как управление продажами, а также постоянного его совершенствования, на многих российских предприятиях (вне зависимости от размаха и вида бизнеса) управлению продажам уделяется либо вовсе незначительное, либо недостаточное внимание.

Анализ деловой практики показывает, что причинами негативных для предприятия последствий отсутствия должным образом налаженной системы управления продажами могут быть как нежелание руководства заниматься данной сферой управления, так и пробелы в знаниях персонала, ответственного за управление продажами, а также неумение / нежелание наладить процесс должным образом. Как минимум, такое положение дел ведет к недополучению предприятием выручки, и, соответственно, чистой прибыли, как максимум – потере части или же всего бизнеса.

Вышесказанное делает тему, выбранную для исследования актуальной, а также интересной для изучения, как с теоретической, так и с практической стороны.

Целью работы является внесение (по результатам рассмотрения деятельности предприятия) предложений по совершенствованию его системы управления продажами и оценка эффективности вносимых предложений.

Объектом исследования является применяемая предприятием система управления продажами.

Предметом исследования является совершенствование применяемой предприятием системы управления продажами.

В задачи работы входит:

- 1) теоретическое рассмотрение материала по теме исследования;
- 2) рассмотрение деятельности и системы продаж ООО «Фортунате»;
- 3) выявление резервов эффективности системы управления продажами предприятия;
- 4) внесение предложений по совершенствованию имеющейся системы, и оценка эффективности внесенных предложений.

Структурно работа состоит из введения, трех глав и раздела «Социальная ответственность предприятия». В первой главе работы рассмотрены общие теоретические основы управление продажами коммерческого предприятия, а именно следующие вопросы: понятие, цели и стратегия управления продажами, элементы системы управления продажами, показатели эффективности системы управления продажами.

Во второй главе работы рассмотрены вопросы, связанные с организационно-экономической характеристикой ООО «Фортунате»: история предприятия, анализ сбыта и конкурентный анализ.

В третьей главе работы на основе данных, полученных во второй главе, рассмотрены действующая система управления продажами ООО «Фортунате» и возможные варианты ее совершенствования.

Практическая значимость работы связана с применением ООО «Фортунате» предлагаемых направленных на совершенствование системы управления продажами мероприятий в своей деятельности, что будет способствовать росту эффективности деятельности предприятия.

Применяемые в работе методы: изучение информационных источников, наблюдение за деятельностью предприятия, анализ, обобщение.

При написании работы использовались следующие источники: данные, полученные от ООО «Фотрунате», статьи в печатных и электронных ресурсах, учебная литература.

1 Теоретические основы управления продажами предприятия

1.1 Понятие, цели и стратегия управления продажами

В настоящее время нет единого подхода к определению понятия «управление продажами». Кроме того, у данного понятия много составляющих, что затрудняет получение его лаконичного определения. Его можно рассматривать с точки зрения управления сотрудниками, в обязанности которых входит непосредственное осуществление продаж, в том числе подбора таких сотрудников, их обучения и мотивации. Другой подход – управление каналами сбыта. Для некоторых специалистов в области продаж этот термин означает автоматизацию процессов взаимодействия с клиентами [10].

Если говорить об управлении продажами в целом, под ним понимается координирование операций по сбыту, созданию и организации деятельности отдела продаж, внедрение инновационных приемов, при помощи которых предприятие не только достигает своих бизнес-целей, но и превосходит их.

Кроме того, под этим термином подразумевают сочетание управления человеческими ресурсами и непосредственно процессом продаж. Иначе говоря, управление продажами товаров – сложная система, включающая элементы менеджмента, маркетинга и торговли.

Без грамотного управления продажами на рынке невозможно не только получать высокую прибыль, но и быть уверенным в сохранении компанией жизнеспособности. Статистика подтверждает, что 60 % предприятий, не сумевших выстроить эффективную систему продаж, прекращают свое существование в течение первых трех лет [5].

Эффективного управления продажами невозможно добиться без правильного определения его целей, к которым относят – рис. 1.

Как и любой иной участок управления, управление продажами должно быть основано на определенной стратегии.

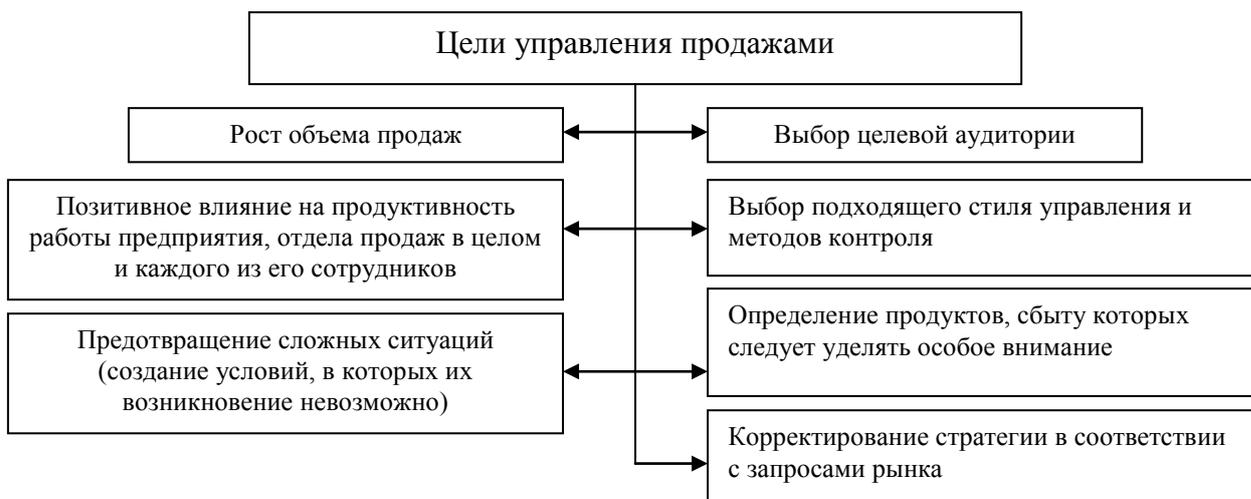


Рисунок 1 – Цели системы управления продажами

Вырабатывая для себя стратегию продаж, предприятию необходимо ориентироваться на следующие определяющие ее элементы – рис. 2.

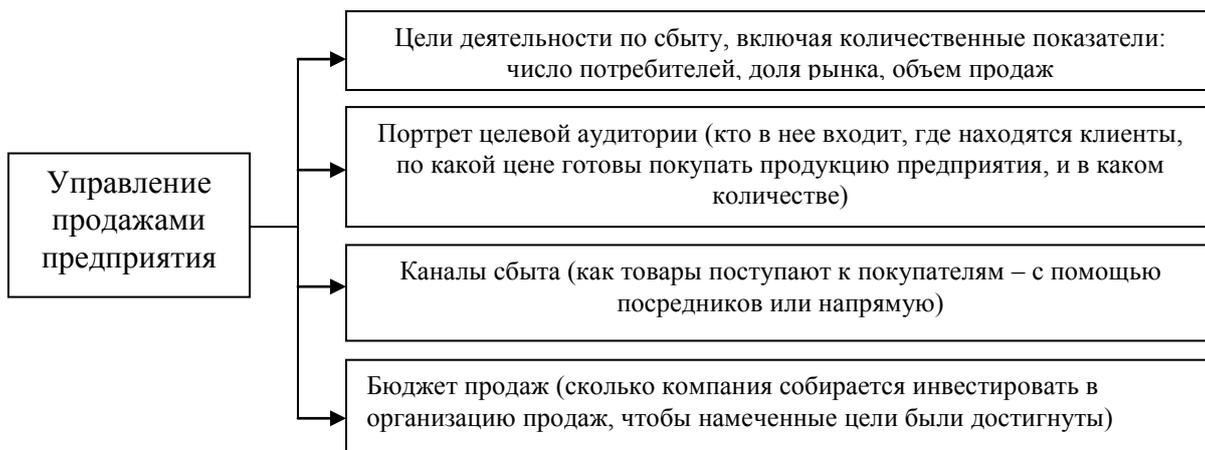


Рисунок 2 – Элементы стратегии управления продажами

При этом вопросу бюджетирования необходимо уделить особое внимание. В бюджет продаж включаются прямые затраты (оплата труда сотрудников и командировочные расходы) и представительские траты. Что касается других статей расхода, они входят в бюджет маркетинга [8]. Перед руководителем отдела продаж стоит задача запланировать средства на дополнительные нужды, вероятность возникновения которых велика. Это

может быть приобретение оборудования для презентаций, расширение штата, введение премиальных выплат и пр.

Кроме того, часто стратегия продаж является частью общей маркетинговой стратегии предприятия.

Необходимо различать «стратегию продаж компании» и «стратегию конкретной продажи». Первый термин часто употребляется в литературе по маркетингу, при этом разные авторы могут вкладывать в него свой смысл. Чаще всего под этим понятием подразумевают исключительно стратегию продаж предприятия, а именно комплекс решений, касающихся сбыта всей реализуемой продукции. В более узком смысле под термином «стратегия продажи» понимается набор последовательных действий, позволяющих довести продукт предприятия до конкретного потребителя [25].

Перечислим главные компоненты стратегии управления продажами:

1. План продаж. Это одна из основных составляющих стратегии управления продажами. В плане отражаются ключевые показатели, на достижение которых направлена деятельность предприятия в текущем периоде.

Если предприятие уже долгое время занимает свою нишу на рынке, конкуренты известны и появления новых опасаться не стоит, клиентская база сформировалась, при этом покупатели заранее извещают предприятие о предстоящих объемах закупок, оценить реалистичность плана просто (путем соотнесения его с имеющимися ресурсами отдела продаж):

1.1) справятся ли с решением поставленных задач сотрудники в том количестве, которое есть на данный момент;

1.2) обладают ли они достаточной квалификацией;

1.3) соответствует ли функционал используемых компьютерных систем стоящим перед сотрудниками целям.

Однако в ситуации, когда борьба идет за каждого клиента, конкуренция высока, и одной только ценовой политики недостаточно для победы, продукция незнакома потребителю, предприятию следует

анализировать также вопросы, традиционно возникающие при разработке стратегии маркетинга.

2. Отказ от признания принципа «Продать как можно больше!» как главного и единственного для руководителя отдела продаж.

3. Сбор и обработка необходимой информации о стратегии маркетинга. В маркетинговой стратегии находят отражение ключевые решения, которые были приняты предприятием по базовым компонентам комплекса маркетинга:

3.1) линейка продукции (характеристики, упаковка, качество, ассортимент);

3.2) ценовая политика (цены и их корректировка, условия оплаты, скидочная политика);

3.3) продвижение (реклама, стимулирование продаж, персональные продажи);

3.4) каналы сбыта (виды каналов, затраты, число и состав, уровни запасов) [3].

Информация из стратегии маркетинга, востребованная при управлении продажами, представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Данные стратегического маркетинга, необходимые для управления продажами

Элементы стратегического маркетинга	Необходимая для управления продажами информация
Продукция	В чем преимущество продукции предприятия перед продукцией конкурентов? Какова занимаемая предприятием доля рынка? Чем можно заменить продукцию предприятия?
Ценовая политика	Какие скидки от базовой цены предприятие может себе позволить? Из каких компонентов формируется цена продукции предприятия (доставка, установка, сервисное обслуживание и т.п.)? Какие скидки можно предложить на продукцию, на крупные покупки, для постоянных покупателей и пр.?
Продвижение	Какие меры по продвижению продукции можно предпринять? Будет ли налажен обмен информацией с теми клиентами, которые являются объектами рекламы? Какие меры будут предприниматься, чтобы нейтрализовать акции конкурентов?

Продолжение таблицы 1

Каналы сбыта	Какие направления для реализации продукции можно использовать? Через какие каналы осуществляют сбыт конкуренты?
--------------	--

Однако не все ответы можно получить из стратегии маркетинга, которая, например, не дает ответы на следующие вопросы:

1. Что предприятие планирует предпринять, чтобы расширить ассортимент реализуемой продукции?
2. Какие новые группы товаров, которые предприятие собирается включить в предлагаемый покупателям перечень?
3. Какие продукты целесообразно исключить из каталога в ближайшем будущем?
4. Чем собираются пополнить список товаров конкуренты предприятия?

Ответы на эти вопросы играют значительную роль в оценке реалистичности плана продаж предприятия. Планируемые изменения в организации деятельности, продиктованные изменившейся экономической ситуацией, новыми положениями в законодательстве, шагами конкурентов, не могут не отразиться на результатах продаж.

4. Необходимая информация из стратегии развития. В стратегии развития предприятия даются последовательные ответы на следующие важные вопросы:

- 4.1) каких высот предприятие собирается достичь спустя 5 – 10 лет, исходя из его миссии и позиции на рынке, занимаемой в настоящий момент;
- 4.2) как предприятие должно измениться через три года;
- 4.3) каковы должны быть промежуточные этапы спустя один или два года на пути к достижению цели;
- 4.4) какие изменения необходимо внести в структуру предприятия и организацию его работы;
- 4.5) какой объем финансирования для этого потребуется;

4.6) какие товары и услуги целесообразно производить и продавать [11].

Получая ответы на все поставленные вопросы, позволяющие определить реалистичность плана продаж, необходимо учесть также те факторы, которые создают трудности для его исполнения.

5. Риски и их нейтрализация. Разработка мероприятий по нейтрализации (снижения негативного влияния) рисков должна опираться на учет специфики деятельности предприятия – табл. 3.

Таблица 3 – Возможные риски и меры по их нейтрализации

Виды рисков	Возможные меры по их нейтрализации (снижения влияния)
Отток кадров из отдела продаж, приводящий к потере части клиентов	1. В сотрудничестве с отделом кадров в срок до ... выяснить, насколько каждый сотрудник отдела продаж доволен своим положением. При необходимости ввести изменения в систему мотивации (по результатам)
	2. Создать общую клиентскую базу предприятия (в срок до ...), обязать работников фиксировать в ней все этапы работы с клиентами (внести поправки в регламент в течение ... недель после формирования базы)
Уход ключевых клиентов к конкурентам	1. Вместе с отделом маркетинга в срок до ... определить, в чем преимущество предложения предприятия по сравнению с основными конкурентами
	2. Менеджеру по продажам, работающему непосредственно с этим клиентом, в срок до ... подготовить информацию о своих ключевых сотрудниках и о том, как они относятся к продукции предприятия. По результатам организовать серию встреч с клиентом в присутствии представителей руководства предприятия
Затраты на продажу запускаемого продукта будут высоки, поскольку для рынка он является новинкой	1. Поручить отделу маркетинга разместить информацию о новом продукте на сайте предприятия и в соответствующих СМИ
	2. Запросить у отдела маркетинга информацию о целевой аудитории по вводимому продукту. Сопоставить ее с имеющейся базой клиентов
	3. Поставить задачу перед отделом маркетинга по проведению рассылки по текущим клиентам предприятия, которые с наибольшей степенью вероятности станут покупателями нового продукта

Для того, чтобы в рамках управления продажами реализовывать стратегию продаж, необходимо подготовить и принять решения в ключевых сферах деятельности – табл. 4.

Таблица 4 – Мероприятия по реализации стратегии продаж в рамках процесса управления продажами

Объект воздействия	Ключевые вопросы для решения и направления деятельности
Организационная структура отдела продаж	Как именно следует распределить ответственность за реализацию стратегии, каковы оптимальные методы решения поставленных задач, какие полномочия необходимо делегировать работникам для успешного выполнения ими своих функций
Сотрудники и уровень их квалификации	Каков должен быть уровень профессиональной подготовки персонала для решения поставленных задач, какое обучение должны пройти работники, каким образом будет осуществляться контроль обучения и аттестация по его итогам, как должен накапливаться опыт и как будет организовано его перераспределение между подразделениями предприятия
Система мотивации менеджеров по продажам	Мотивация сотрудников данного отдела должна быть направлена на выполнение ими плановых показателей деятельности, конструктивное взаимодействие с коллегами и удержание персонала
Информационные технологии	Необходимо максимально использовать автоматизацию для выполнения операций, с которыми компьютер справится гораздо быстрее. Современное программное обеспечение ускоряет многие этапы работы по управлению продажами и позволяет повысить достигнутые результаты
Взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями предприятия	Для достижения высоких результатов необходимо разработать процедуры совместной работы сотрудников нескольких отделов в процессе продажи продукции определенному клиенту
Технологии управления продажами	Осуществление координации с выполнения планов и оперативных задач Обеспечение эффективного взаимодействия отдела продаж с другими подразделениями предприятия

Таким образом, управление продажами – это процесс развития отдела продаж, координация коммерческих операций и внедрение техник и методологий продаж, которые позволяют постоянно достигать и перевыполнять поставленные цели и объемы продаж [7]. Поскольку любое коммерческое предприятие подразумевает получение прибыли, управление продажами должно быть неотъемлемой его частью.

Помимо того, что управление продажами помогает достигать поставленных целей, оно также, позволяет развиваться предприятию в том же темпе развития, что и бизнес (отрасль), где оно действует.

Как и в любом направлении менеджмента, в системе управления продажами есть свои элементы и инструменты.

1.2 Элементы и инструменты системы управления продажами

Для стабильного положения компании на рынке система управления продажами должна включать множество различных составляющих, в том числе – табл. 5.

Таблица 5 – Элементы системы управления продажами

Элемент системы управления продажами	За что ответственен элемент
Определение целевой аудитории	Потребности каждого сегмента, оптимальный диапазон цен, стратегические ниши рынка и возможные направления развития
Существующие каналы сбыта	Типы каналов, которые могут быть задействованы, обмен информацией с потенциальными дилерами и дистрибьюторами, рассмотрение условий предполагаемого сотрудничества
Управление каналами	Составление плана продаж для каждого из них, обучение и мотивация сотрудников подразделений сбыта, налаживание обратной связи, осуществление регулярных контрольных мероприятий, корректировка в зависимости от итогов
Организация работы отдела продаж	Выдвижение целей, распределение обязанностей, подбор персонала и техническая поддержка деятельности
Управление отделом продаж	Стратегическое и кратковременное планирование, стимулирование работников, обмен опытом, регулярное подведение итогов, оценка работы всего отдела и персонального вклада каждого сотрудника, определение стоимости продаж
Управление взаимоотношениями	Поиск потенциальных потребителей, ориентирование продаж под потребности конкретных клиентов, проведение презентаций и переговоров, подбор решающих аргументов, заключение сделок
Корректировка системы продаж	Общая оценка деятельности системы и ее изменение по итогам продаж

Перечисленные в табл. 5 элементы должны работать в едином комплексе. Именно это позволяет предприятию рассчитывать на 100 %-ное достижение успеха в ходе освоения рыночных сегментов [20]. Однако претворить в жизнь эту модель способны не все предприятия.

Среди руководства российских предприятий преобладает тактика приложения максимальных усилий лишь к некоторым ключевым позициям. Но результаты, достигаемые по итогам такого подхода, далеки от идеальных, и именно поэтому сегодня наблюдается рост интереса к эффективному управлению продажами.

К инструментам управления продажами относятся – рис. 3.

Достижение стратегических целей возможно только на основе грамотного планирования. У каждого менеджера, помимо общего, должен быть и собственный план, включающий все мероприятия по достижению объема продаж. В нем указываются встречи, звонки, презентации и пр. [12].

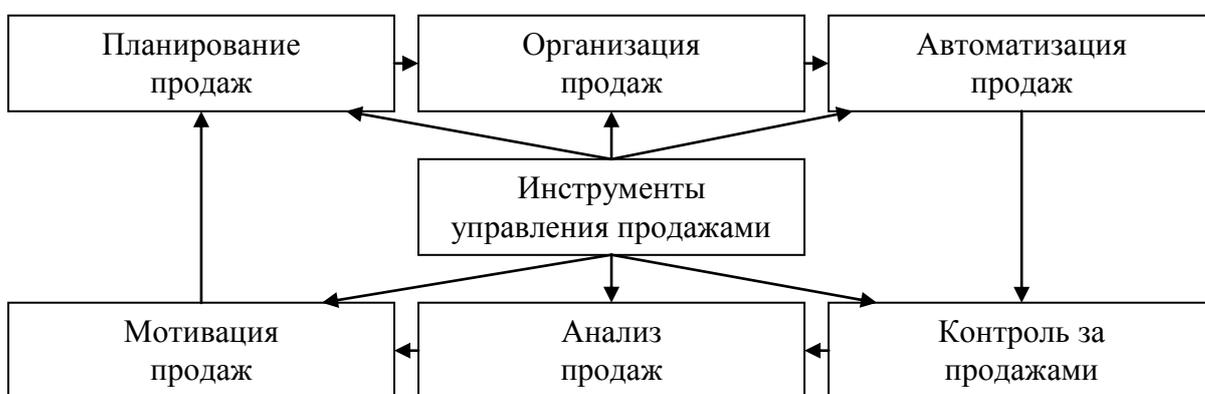


Рисунок 3 – Инструменты системы управления продажами

Организация в системе управления продажами предполагает:

- 1) повышение эффективности работы;
- 2) увеличение объемов продаж;
- 3) качественное и по срокам выполнение поставленные задач.

Кроме того, организация подразумевает установление регламентов, обязательных для соблюдения всеми сотрудниками предприятия в целом и отдела продаж в частности.

В системе управления продажами контроль необходим для гарантии грамотности и объективности любых управленческих решений. Это необходимо для осуществления постоянного контроля за действиями работников (с точки зрения их оперативности, качества и эффективности, а также соответствия достигнутых результатов планам) [9].

С помощью анализа в управлении продажами:

- 1) выявляются основные рыночные тенденции;
- 2) предотвращаются проблемные ситуации;
- 3) определяются наиболее прибыльные и убыточные направления

деятельности

- 4) поддерживается достаточный уровень конкурентоспособности.

Управление продажами будет эффективным, только если каждый работник будет мотивирован на быструю и грамотную реализацию стратегии предприятия. Недостаточная мотивация чревата снижением качества работы и, соответственно, снижением объемов продаж. Также положительным эффектом от мотивации является рост профессионализма сотрудников

Среди обязательных инструментов необходимо отметить и автоматизацию процессов. В настоящее время рынок автоматизации предлагает широкий выбор программного обеспечения, позволяющего автоматизировать многие элементы системы управления продажами. Например, флагманский продукт фирмы «1С» – «1С:ERP Управление предприятием 2». Как часть такой ERP-системы для управления продажами может использоваться прикладное решение «1С:Предприятие 8. Управление торговлей», которое помогает руководителям держать под контролем многочисленные бизнес-процессы, быстро выделять среди них самые прибыльные и перспективные. В данном случае автоматизация системы управления продажам предполагает:

- 1) комплексный контроль отдела продаж;
- 2) управление персоналом, занятым в обеспечении продаж;
- 3) качественное взаимодействие с клиентами и партнерами.

Автоматизация работы отдела продаж на основе «1С 8» позволяет полностью контролировать штатную структуру, распределять функции между сотрудниками и территориальными подразделениями, вовремя выявлять необходимость в технической поддержке и оказывать ее. В

прикладные решения входит регулярное планирование работы отдела продаж и оценка выполнения плана.

Кроме того, программа управления продажами помогает выявить «маржинальных» клиентов, на которых необходимо концентрироваться. Анализ информации полезен для определения реалистичных ценовых категорий, изучения потребностей покупателей. Проще становится разработать стратегию и тактику выхода на новые участки рынка.

Поскольку продажи тесно связаны с финансовыми потоками предприятия, а также с уплатой налогов и бухгалтерским учетом, интеграция всех управленческих систем на основе 1С превращает их в единый мощный инструмент. Минимизируются потери, выявляются пути снижения налоговых и иных выплат.

История взаимоотношений с партнерами и клиентами хранится централизованно. Подробный статистический анализ – основа для выработки верных коммерческих стратегий на современном рынке.

В целом, грамотное использование всех элементов и инструментов управления продажами значительно повышает коммерческую эффективность предприятия.

1.3 Показатели эффективности системы управления продажами

Для оценки системы управления продажами применяются количественные и качественные показатели.

Как правило, для оценки управления продажами выделяют следующие количественные показатели:

- 1) достигнутые поступления от продаж;
- 2) получение прибыли;
- 3) объем продаж на потенциального клиента;
- 4) объем продаж на фактического клиента;
- 5) число заказов за период;

б) объем продаж новым потребителям;

7) число новых потребителей [1].

Все эти показатели связаны с реализованной продукцией. Существуют и другие количественные показатели работы, которые включают:

1) число контактов с потребителями;

2) количество контактов на одного потенциального клиента;

3) количество контактов на одного фактического клиента.

Эти сведения дают возможность определить:

1) соотношение между поступлениями от продаж и общим числом контактов с заказчиками;

2) соотношение между прибылью и общим числом контактов с заказчиками;

3) соотношение между числом полученных заказов и общим числом контактов с заказчиками (эффективность общения) [4].

Эти соотношения помогают получить ответы на следующие вопросы:

1. Удалось ли продавцу добиться запланированного уровня продаж?

2. Отражается ли достижение запланированного объема продаж на прибыли?

3. Не добился ли продавец или торговый представитель запланированного объема продаж путем предоставления заказчикам неоправданно высоких скидок?

4. Уделяет ли продавец достаточно времени для работы с потенциальными клиентами?

5. В какой степени работа с потенциальными клиентами оправдана по числу полученных от них заказов?

6. Достаточно ли торговый представитель общается с потенциальными клиентами в течение определенного времени?

7. Достаточно ли у торгового представителя повторных контактов с клиентами по различным категориям?

8. Не уделяет ли продавец слишком много внимания клиентам с низким потенциалом?

9. Как число проведенных переговоров отражается на показателях продаж?

10. Продавец выполняет план по объему продаж за счет большого числа небольших заказов или небольшого числа крупных заказов?

11. Является ли прибыль с одного заказа достаточной для оправдания объема работы по клиенту? [15].

Многие из перечисленных показателей указывают на возможные причины, по которым продавец может не достичь установленного для него объема продаж.

Также необходимо оценивать качественные показатели системы управления продажами. Это более субъективная информация, и она может быть получена тогда, когда менеджер по продажам наблюдает за работой сотрудников [17]. Для выявления качественных показателей работы используются несколько параметров.

1. Навыки и умения по продажам:

1.1. Установление контакта с потребителем и углубление взаимопонимания.

1.2. Способность задавать правильные вопросы и выявлять потребности.

1.3. Качество презентаций при продажах.

1.4. Использование визуальных средств.

1.5. Умение преодолевать возражения.

1.6. Способность завершать сделку продажей [22].

2. Взаимопонимание с потребителем:

2.1. Насколько хорошо потребители воспринимают конкретного продавца?

2.2. Насколько потребители удовлетворены обслуживанием, полученными рекомендациями, надежностью работы продавца?

2.3. Как часто потребители жалуются на работу продавца?

3. Организация работы. Уровень организации работы зависит от того, насколько хорошо продавец выполняет следующие функции:

3.1) готовится к общению;

3.2) организует маршруты поездок, чтобы затратить минимум времени;

3.3) вносит последние изменения в отчеты по потребителям;

3.4) проводит анализ своей деятельности, чтобы выявить недостатки и работать над их устранением [9].

4. Знание продукции:

4.1) насколько хорошо продавец знает свой товар, его потребительские свойства, выгоды, способы применения;

4.2) насколько хорошо продавец знает продукцию конкурентов, ее выгоды и способы продвижения;

4.3) сильные и слабые стороны в собственном предложении и предложении конкурентов [22].

5. Сотрудничество и отношение к работе. Об этом качестве свидетельствует то, как сотрудник:

5.1) реагирует на цели менеджера по продажам, его предложения повысить показатели работы продавца;

5.2) реагирует на предложения, сделанные с целью совершенствования его продаж;

5.3) самостоятельно проявляет инициативу.

Практика работы показывает, что менеджеры небольших компаний стараются держать качественные показатели в голове, в то время как менеджеры крупных компаний, как правило, представляют их в более официальном виде, например, в отчетах о продажах.

Степень контроля над отделами продаж может зависеть и от культуры компании-работодателя. Многие европейские и американские компании сфокусированы на получении прибыли и поэтому делают ставку на

количественные контрольные механизмы – объем продаж и прибыль. Многие компании Японии и других стран Азии используют менее формальные и отличные от количественных методы оценки [4].

Менеджер по продажам должен реагировать на результаты, полученные в ходе оценки работы продавцов. Специалисты предлагают четыре сценария с различными последствиями – табл. 6.

Таблица 6 – Реакция на работу продавцов

Критерии	Реакция менеджера
Хорошие количественные и хорошие качественные показатели	Соответствующей реакцией будет похвала и денежное вознаграждение. При возможности продавец может претендовать на повышение в должности.
Хорошие количественные и плохие качественные показатели	Хорошие качественные результаты позволяют предположить, что продавец в целом умеет работать с клиентами, однако некоторые аспекты качественного контроля могут потребовать рекомендаций и соответствующего информирования о стандартах и требованиях предприятия
Плохие количественные и хорошие качественные показатели	Если при проведении оценки хорошие качественные исходные данные сопровождаются низкими количественными результатами, нужно выяснить конкретные причины и провести соответствующую работу с этим продавцом. Возможно, причинами плохих результатов могут быть отсутствие настойчивости, плохое владение приемами завершения сделок или недостаточное число контактов с потребителями
Плохие количественные и плохие качественные показатели	Для выявления проблемных участков в этой ситуации требуется серьезное обсуждение. Возможно, необходима подготовка или повышение квалификации. В некоторых ситуациях, возможно, необходимо прибегнуть к наказанию или увольнению продавца или торгового представителя

Еще одним критерием эффективности системы управления продажами является качество и количество ошибок, совершаемых персоналом, ответственным за управление продажами [14]. На основе анализа учебной и периодической литературы можно выделить следующие наиболее часто совершаемые в данной сфере ошибки:

1. Ошибки в определении целевого клиента. Часто в системе управления продажами предприятия такое понятие, как «целевой клиент» совсем не используется. Покупателем товаров или услуг может стать каждый, при этом не придается значения тому, будет ли это выгодно для

продавца. Во-вторых, не все предприятия ведут расчет эффективности продаж, затрат на их осуществление и даже себестоимости продукта. Такие предприятия не имеют четкого плана по привлечению целевых клиентов, работая со всеми покупателями подряд. Однако не всегда рост продаж приводит к успеху, в основном это происходит тогда, когда именно целевой сегмент потребителей покупает больше. Не принимая во внимание такой нюанс, предприятия часто получают снижение рентабельности на фоне повышения объема продаж. Этот эффект возникает за счет того, что расходы на поиск и привлечение новых клиентов, которые не входят в целевую аудиторию, нивелируют получаемую прибыль.

Исходя из этого, предприятие должно стремиться работать с целевыми клиентами – теми, чьи потребности оно может удовлетворить в полном объеме, не выходя за рамки собственной стратегии. Такое сотрудничество взаимовыгодно. Лучше совсем не обслуживать нецелевого клиента, посоветовав ему другого продавца, чем сделать это плохо из-за дефицита времени, и, тем самым, испортить свою репутацию. Ведущие предприятия давно понимают важность формирования целевой клиентской базы и серьезно занимаются разработкой таких условий сотрудничества, в результате которых будут довольны обе стороны.

Например, предприятие в сфере легкой промышленности выбрало на роль целевого клиента крупных дистрибьюторов с устойчивым положением на рынке, развитой системой управления, которые в свою очередь ориентированы на молодых потребителей нижней границы среднего класса. Эти дистрибьюторы, как правило, уже имеют налаженные каналы сбыта через розничные сети и торговые центры. Специально для такого целевого клиента предлагаются следующие условия:

- 1) 100 %-ная предоплата;
- 2) минимальный размер закупки – 50 000 рублей;
- 3) ежемесячное представление отчетности, включая объемы продаж по каждому наименованию, цены, жалобы и предложения потребителей;

4) гарантия представления не менее 50 % ассортимента предприятия;

5) система скидок за объем закупки, превышающий 100 000 тысяч рублей, за периодичность закупок чаще, чем раз в неделю, за сотрудничество дольше года [12].

Введение новых условий сопровождалось персональным разъяснением каждому клиенту новых правил сотрудничества. В результате произошло сокращение клиентской базы на 30 % и одновременный рост объема продаж на 10 %, следовательно, значительно повысилась рентабельность.

Это пример успешного внедрения новых условий работы с целевыми клиентами. Однако в большинстве случаев предприятия плохо представляют себе, каков их идеальный потребитель, а потому не понимают, как именно необходимо реорганизовать свою деятельность в этом направлении [10].

Например, в клиентскую базу входит 300 – 400 организаций, из которых 20 – 30 дают 80 % оборота, 100 – 150 – 19 %, а 1 % приходится на оставшиеся 150 – 200 покупателей. При этом на каждого клиента затрачивается одинаковое время, значит, расходы на продажи также равны. Последняя группа к тому же отличается повышенной «текучкой»: сделав заказ, они пропадают на полгода до тех пор, пока у них не появится необходимость в очередной закупке (как правило, очень скромной по объему).

Такой подход можно назвать главной ошибкой при формировании системы продаж. Чтобы ее избежать, необходимо делать упор на правильный выбор целевой аудитории. Основной критерий – эти клиенты должны быть сходны по ряду характеристик, имеющих особое значение для предприятия, должны одинаково реагировать на маркетинговое воздействие и иметь неудовлетворенные потребности, для восполнения которых предприятие обладает необходимыми ресурсами. При этом сотрудничество приносит выгоду обеим сторонам [15].

После выбора целевого сегмента происходит его тщательное изучение. Для предприятия-продавца важно знать, в чем нуждаются клиенты из этой группы, есть ли у них неудовлетворенные потребности.

Грамотную стратегию маркетинга невозможно построить без понимания стереотипов клиентов, их ожиданий и возможностей. Отдельные крупницы информации есть у менеджеров, непосредственно работающих с покупателями, однако ее систематизацией и обобщением никто не занимается, следовательно, эти сведения никак не используются в работе.

2. Ошибки в выборе каналов распределения. У многих предприятий система распределения не является высокоэффективной. В этом вопросе важно поддержание оптимального баланса. Число посредников не должно быть чрезмерно большим, иначе возникнут сложности с контролем. С другой стороны, нельзя допускать появления клиентов-«монопольщиков», которые покупают у предприятия 20 % и более ее продукции. Если такой покупатель перейдет к другому поставщику, продажи значительно упадут. Понимая свою значимость, такие клиенты часто требуют для себя особых условий в виде больших скидок, задержки платежей, оплаты маркетинговых акций. Поставив себя в зависимость от монопольного покупателя, в такой ситуации предприятия-продавцы вынуждены идти на уступки, даже при снижении собственной прибыли.

Только малая часть предприятий уделяет достаточно внимания контролю каналов распределения. В большинстве случаев действует принцип «клиент всегда прав». К решению отказаться от угождения покупателям и выполнения всех его требований пока приходят немногие предприятия, но постепенно ситуация меняется в сторону выстраивания отношений, приносящих выгоду обеим сторонам сотрудничества [21].

Еще один важный момент заключается в том, что продавцы не делают различия между разными каналами сбыта, хотя их потребности могут существенно отличаться. Если для сети розничных магазинов на первое место выходит надежность поставок, то есть соблюдение сроков и точное

соответствие ассортименту, то для оптовиков скорее важны низкие цены и скидки за объем заказа.

3. Ошибки в формировании структуры отдела продаж. К часто встречающимся проблемам можно отнести недостаточно эффективное распределение функций между сотрудниками отдела продаж. Оптимизировать его можно в плане закрепления за менеджерами территорий, групп клиентов, отдельных обязанностей. Иногда устоявшееся распределение функций не поддается какой-либо логике, вплоть до того, что большая часть продаж осуществляется непосредственно начальником отдела. В его же обязанности входит курирование некоторых особо важных клиентов. С ростом подразделения и увеличением штата сотрудников ему по-прежнему приходится работать с большим количеством покупателей, за счет чего страдают его управленческие функции [24].

Например, анализ рабочей недели одного из руководителей отдела продаж показал, следующее распределение его времени:

- 1) работа с клиентами – 40 % времени;
- 2) техническая работа в качестве рядового сотрудника отдела – 25 %;
- 3) взаимодействие с другими подразделениями – 18 %;
- 4) управление подчиненными (планирование, контроль, организация работы, анализ) – 5,5 %.

Таким образом, управлению продажами отводилось только около 30 минут в день, что недостаточно для эффективной организации работы.

4. Ошибки в мотивации работников, занятых продажами. Схемы мотивации, в основе которых лежат показатели эффективности, пока еще довольно редко встречаются на практике. Самым распространенным вариантом системы мотивации по-прежнему остается сочетание оклада и процента с оборота. В результате происходит рост общего объема продаж, а это не всегда выгодно для предприятия. Например, менеджеры предоставили скидки большей части клиентов, объемы продаж резко выросли, а прибыль, естественно, снизилась. Поэтому следует обращать внимание не только на

показатель оборота, но и на рентабельность продаж. Это приведет к заключению сделок, выгодных и для конкретного сотрудника, и для предприятия.

Для максимально успешной работы менеджера по продажам необходимо вводить систему оценки и мотивации, которая будет базироваться на показателях эффективности его деятельности. Их не должно быть много, предпочтение следует отдать нескольким наиболее важным на данный момент.

В качестве примера могут быть использованы следующие показатели, в основе которых – цели, стоящие перед предприятием в целом:

- 1) объем продаж;
- 2) привлечение новых клиентов (количество заключенных договоров);
- 3) расширение заказов имеющихся клиентов (в стоимостном выражении);
- 4) средний размер закупки;
- 5) сокращение срока и объема дебиторской задолженности;
- 6) снижение количества и причин рекламаций (жалоб) [25].

Наличие верхней планки оплаты труда сотрудников не способствует росту мотивации. В этом случае менеджеры не видят смысла продавать больше того объема, за который они получают максимально возможный доход.

5. Ошибки в работе менеджеров по продажам. Несмотря на то, что многие предприятия периодически отправляют работников отделов продаж на тренинги, количество продавцов, способных грамотно представить товар, ответить на вопросы, заинтересовать покупателя и сделать это без излишней навязчивости, невелико. Менеджеров, которые могут самостоятельно найти нового клиента, еще меньше. Чаще всего сотрудники отдела продаж отвечают на звонки и занимаются покупателями, пришедшими в офис.

Не менее важный момент – отношение менеджеров к своей профессии. Очень многие продавцы стыдятся этой специальности, их неуверенность передается и покупателям, которые отказываются от

сотрудничества без всяких видимых причин, негативно реагируя на подсознательном уровне. Действительно, если сотрудник отдела продаж не проявляет активность, не стремится донести до клиента все плюсы, которые тот получит в результате сделки, успеха он не достигнет. Такие психологические моменты необходимо учитывать и на этапе подбора персонала, и при выстраивании системы мотивации.

б. Ошибки в учете и анализе информации по продажам. Не на каждом российском предприятии можно встретить налаженную систему учета информации о продажах. Как правило, учет ведется, но одновременно в нескольких системах, что исключает возможность сопоставления данных. Бывает, что учет налажен хорошо, а на этапе анализа происходит искажение информации или упущение наиболее важных моментов. Часто аналитическая служба проделывает большую работу, получая в результате массу показателей, но для руководителя они мало что значат. В итоге трудоемкие отчеты складываются на полку, не находя применения в деятельности предприятия.

При этом эффективно организовать аналитику не сложно. Для этого необходимо разработать систему. Затратив на начальном этапе формирования системы движения информации, в дальнейшем такая система начинает работать практически без участия менеджера, предоставляя возможность своевременно принимать взвешенные решения по различным направлениям: по условиям сотрудничества с клиентами, по ассортиментной и маркетинговой политике, а также по другим важным вопросам [15].

Таким образом, управление продажи можно характеризовать системой количественных и качественных показателей, которые предприятию необходимо разработать с учетом специфики и объемов своей деятельности. Еще одним критерием оценки эффективности системы управления продажами является отсутствие типовых ошибок.

Кроме того, для того чтобы система оценки и контроля работала эффективно, важно, чтобы коллектив отдела продаж правильно понимал ее

предназначение. Эта система должна использоваться и восприниматься как средство, позволяющее помочь продавцам улучшить их работу.

Выводы по первой главе работы.

Современный покупатель принимает решение на 60 % самостоятельно, прежде чем у него состоится первый контакт с продавцом. Клиенты внимательно изучают сайт, электронные книги, кейсы, посещают вебинары, прежде чем переходят к контакту с поставщиком. Такой подход к принятию решений вынуждает предприятия постоянно совершенствовать свою систему управления продажами.

Современная система управления продажами подразумевает управление тремя основными процессами: 1) торговые операции, 2) стратегия продаж и 3) аналитика продаж.

Ключом к успеху в этой области является наличие у менеджеров по продажам высококачественного контента, персонализированного под каждого конкретного покупателя. Также значительное внимание должно быть уделено современным технологиям. Они меняют все вокруг и бизнес в первую очередь. Сегодня профессионализм руководителя по продажам определяется, в том числе и способностью выбирать и внедрять нужное программное обеспечение для того чтобы вывести управление продажами на новый уровень.

Правильная и своевременная оценка эффективности работы отдела продаж позволяет выявить все недостатки в работе компании, положительные моменты, скорректировать основные направления деятельности и определить новые.

2 Организационная экономическая характеристика ООО «Фортуна»

2.1 Создание и развитие ООО «Фортуна»

Дата регистрации: 26.06.2014.

Налоговый режим: Упрощенная система налогообложения (УСН).

Среднесписочная численность работников: 25.

ОГРН 1147017012450 присвоен: 26.06.2014.

ИНН 7017356583 КПП 701701001.

ОКПО 20693264 ОКТМО 69701000001.

Юридический адрес: 634050, Томская область, город Томск, площадь Ленина, 15.

Директор Гилева Анна Холвайевна.

Уставный капитал: 10 000,00 руб. сформирован единственным учредителем – Биджаковой Анной Владимировной.

Основной вид деятельности: 56.10 – деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Дополнительные виды деятельности:

1) 47.78.9 – торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах;

2) 56.10.1 – деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

3) 56.10.3 – деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;

4) 82.99 – деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

В реестре недобросовестных поставщиков не числится.

По критерию численности относится к предприятиям малого бизнеса.

Основной бизнес ООО «Фортуна» – ресторан «Тот самый Пармезан», который является одним из лучших ресторанов города Томска, и расположен в самом его центре – на площади Ленина (в непосредственной близости от Администрации Томской области, Арбитражного Суда, Томского драматического театра и Большого концертного зала, Богоявленского кафедрального собора и набережной реки Томи).

Ресторан «Пармезан» был открыт в 2004 году. При ресторане имеется отель «Магистрат», который завоевал устойчивую репутацию одного из лучших региональных отелей России.

В 2014 году два совладельца разделили бизнес (до этого компания называлась ООО «Ладья»). В 2015 году компания переименовалась в ООО «Фортуна», а в ресторане «Пармезан» произошел ребрендинг, и открылся ресторан европейской кухни «Тот самый Пармезан».

На основе данных бухгалтерской отчетности (приложение А) анализируем деятельность предприятия за 2016 – 2018 года. Горизонтальный анализ баланса представлен в табл. 7.

Таблица 7 – Горизонтальный анализ баланса

Показатели	Отклонения			
	Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	-183	-284	-10,83	-18,86
Финансовые вложения	-2	-19	-6,45	-65,52
Итого по разделу I	-185	-303	-10,76	-19,74
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	290	-56	16,63	-2,75
Дебиторская задолженность	3 020	-2 120	170,05	-44,20
Денежные средства и денежные эквиваленты	56	-5	23,43	-1,69
Итого по разделу II	3 366	-2 181	89,55	-30,61
БАЛАНС	3 181	-2 484	58,06	-28,68
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	-450	527	-8,61	11,03

Продолжение таблицы 7

Показатели	Отклонения			
	Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Итого по разделу III	-450	527	-8,59	11,01
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1 200	-1 130	-	-94,17
Итого по разделу IV	1 200	-1 130	-	-94,17
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1 625	-1 625	-	-
Кредиторская задолженность	806	-256	334,44	-24,45
Итого по разделу V	2 431	-1 881	1 008,71	-70,40
БАЛАНС	3 181	-2 484	58,06	-28,68

Из расчетов видно, что в 2017 году в сравнении с 2016 годом валюта баланса увеличилась на 3 181 тыс. руб. (58,06 %), а в 2018 году в сравнении с 2017 годом валюта баланса сократилась на 2 484 тыс. руб. (28,68 %). В активе в рассматриваемом периоде увеличивалась стоимость оборотных активов (в основном, за счет дебиторской задолженности), а также снижались остатки по внеоборотным активам (в основном, за счет основных средств).

В пассиве наибольшим изменениям подвергались обязательства (долгосрочные и краткосрочные).

Вертикальный анализ баланса проведем в табл. 8.

Таблица 8 – Вертикальный анализ баланса

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Основные средства	30,83	17,39	19,79	-13,44	2,40
Финансовые вложения	0,57	0,33	0,16	-0,23	-0,17
Итого по разделу I	31,39	17,73	19,95	-13,67	2,22
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	31,83	23,49	32,03	-8,34	8,54
Дебиторская задолженность	32,41	55,38	43,33	22,97	-12,05

Продолжение таблицы 8

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Денежные средства и денежные эквиваленты	4,36	3,41	4,70	-0,96	1,29
Итого по разделу II	68,61	82,27	80,05	13,67	-2,22
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	-	-
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал	0,18	0,12	0,16	-0,07	0,05
Нераспределенная прибыль	95,42	55,17	85,90	-40,25	30,72
Итого по разделу III	95,60	55,29	86,06	-40,31	30,77
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	-	13,86	1,13	13,86	-12,72
Итого по разделу IV	-	13,86	1,13	13,86	-12,72
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	-	18,76	-	18,76	-18,76
Кредиторская задолженность	4,40	12,09	12,81	7,69	0,72
Итого по разделу V	4,40	30,85	12,81	26,46	-18,05
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	-	-

Из расчетов видно, что в структуре активов наибольшие удельные веса занимают такие статьи, как запасы и дебиторская задолженность. В 2017 году в сравнении с 2016 годом доля внеоборотных активов сократилась на 13,67 %, а в 2018 году в сравнении с 2017 годом доля внеоборотных активов, наоборот, увеличилась на 2,22 %. В структуре пассивов в течение всего периода наибольший удельный вес занимают собственные средства, при этом в 2017 году в сравнении с 2016 годом их доля сократилась на 40,31, увеличившись по итогам 2018 года до 86,06 %.

Степень ликвидности баланса предприятия проанализируем в табл. 9.

Таблица 9 – Анализ ликвидности баланса предприятия

Показатели	Период, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Наиболее ликвидные активы (A1)	239	295	290	56	-5
Быстро реализуемые активы (A2)	1 776	4 796	2 676	3 020	-2 120

Продолжение таблицы 9

Показатели	Период, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Медленно реализуемые активы (А3)	1 744	2 034	1 978	290	-56
Трудно реализуемые активы (А4)	1 720	1 535	1 232	-185	-303
Баланс	5 479	8 660	6 176	3 181	-2 484
Наиболее срочные обязательства (П1)	-	1 625	-	1 625	-1 625
Краткосрочные обязательства (П2)	241	1 047	791	806	-256
Долгосрочные обязательства (П3)	-	1 200	70	1 200	-1 130
Собственные пассивы (П4)	5 238	4 788	5 315	-450	527
Баланс	5 479	8 660	6 176	3 181	-2 484
Платежный недостаток / излишек по неравенству 1 (А1 - П1)	239	-1 330	290	-1 569	1 620
Платежный недостаток / излишек по неравенству 2 (А2 - П2)	1 535	3 749	1 885	2 214	-1 864
Платежный недостаток / излишек по неравенству 3 (А3 - П3)	1 744	834	1 908	-910	1 074
Платежный недостаток / излишек по неравенству 4 (П4 - А4)	3 518	3 253	4 083	-265	830

Из расчетов видно, что в 2016 и 2018 годах баланс предприятия является абсолютно ликвидным, а в 2017 году не выполняется только первое неравенство (у предприятия не хватало наиболее ликвидных активов для одновременного погашения всех наиболее срочных обязательств).

Анализ показателей ликвидности проведем в табл. 10.

Таблица 10 – Анализ показателей ликвидности

Показатели	Значение (коэфф.)			Отклонение			
				Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коэффициент текущей ликвидности (Текущие активы / Текущие обязательства)	15,60	2,67	6,25	-12,93	3,58	-82,90	134,40

Продолжение таблицы 10

Показатели	Значение (коэфф.)			Отклонение			
				Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коэффициент быстрой ликвидности ((Денежные средства + Дебиторская задолженность) / Текущие обязательства)	8,36	1,91	3,75	-6,46	1,84	-77,21	96,80
Коэффициент абсолютной ликвидности (Денежные средства / Текущие обязательства)	0,99	0,11	0,37	-0,88	0,26	-88,87	232,07

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде все показатели данной группы соответствуют установленным нормативам, а по итогам 2016 и 2018 годов намного превышают нормативные значения.

Анализ финансовой устойчивости предприятия проведем в табл. 11.

Таблица 11 – Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Значение (коэфф.)			Отклонение			
				Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коэффициент автономии (Собственный капитал / Активы)	0,96	0,55	0,86	-0,40	0,31	-42,17	55,65
Коэффициент финансовой зависимости (Обязательства / Активы)	0,04	0,45	0,14	0,40	-0,31	916,49	-68,82
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования ((Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы)	0,94	0,46	0,83	-0,48	0,37	-51,22	80,88

Из расчетов видно, что в течение всего периода у предприятия высокий уровень финансовой устойчивости, а его оборотные активы (за исключением 2017 года) практически полностью сформированы за счет собственного оборотного капитала.

Анализ рентабельности проведем в табл. 12.

Таблица 12 – Анализ рентабельности предприятия

Показатели	Значение, %			Отклонение			
				Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельность активов (Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость активов * 100 %)	22,93	7,75	4,88	-15,18	-2,87	-66,21	-37,06
Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость собственных средств * 100 %)	37,58	10,93	7,16	-26,66	-3,77	-70,93	-34,46
Фондорентабельность (Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость основных средств * 100 %)	77,76	34,29	26,52	-43,47	-7,77	-55,91	-22,65
Рентабельность продаж (Чистая прибыль / Выручка * 100 %)	17,74	7,17	4,59	-10,57	-2,59	-59,56	-36,05
Рентабельность реализации (Прибыль от продаж / Себестоимость * 100 %)	30,52	17,70	21,56	-12,82	3,86	-42,00	21,79

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде у предприятия высокие показатели рентабельности (деятельности, использования активов и их источников). При этом за счет снижения к концу рассматриваемого периода чистой прибыли при росте валюты баланса, выручки и себестоимости продаж произошло снижение значений (особенно в 2017 году) показателей данной группы.

Анализ показателей деловой активности проведем в табл. 13.

Таблица 13 – Анализ деловой активности предприятия

Показатели	Значение, %			Отклонение			
				Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коэффициент оборота запасов, раз (Выручка / Среднегодовая стоимость запасов)	13,25	16,17	15,72	2,92	-0,44	22,01	-2,75

Продолжение таблицы 13

Коэффициент оборота дебиторской задолженности, раз (Выручка / Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности)	18,14	9,29	8,44	-8,85	-0,85	-48,78	-9,16
Коэффициент оборота кредиторской задолженности, раз (Выручка / Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности)	11,96	11,85	8,58	-0,11	-3,28	-0,89	-27,63
Средний срок оборота запасов, дни (360 / Количество оборотов запасов)	27,17	22,27	22,90	-4,90	0,63	-18,04	2,82
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дни (360 / Количество оборотов дебиторской задолженности)	19,84	38,74	42,64	18,90	3,91	95,24	10,09
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дни (360 / Количество оборотов кредиторской задолженности)	30,10	30,37	41,96	0,27	11,59	0,90	38,17
Производственный цикл, дни (Срок оборота запасов + Срок оборота дебиторской задолженности)	47,01	61,01	65,54	14,00	4,54	29,77	7,43
Финансовый цикл, дни (Производственный цикл – Срок оборота кредиторской задолженности)	16,91	30,64	23,58	13,72	-7,06	81,15	-23,03

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение длительности производственного цикла (с 47,01 до 65,54 дней), что связано с ростом срока оборота дебиторской задолженности и снижением среднего срока оборота запасов. При этом произошло сокращение длительности финансового цикла, что связано с увеличением длительности оборота кредиторской задолженности.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия представлен в табл. 14. Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде

происходило стабильное снижение чистой прибыли (наибольшее – по итогам 2017 года), что связано с влиянием таких факторов, как: нестабильная динамика выручки, рост себестоимости, увеличение и значительный размер прочих расходов.

Таблица 14 – Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Показатели	Отклонения				Удельный вес, %			Отклонение, %	
	Абсол., тыс. руб.		Отн., %						
	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Выручка	-1 687	1 001	-5,24	3,28	100,00	100,00	100,00	-	-
Себестоимость продаж	1 256	139	5,09	0,54	76,61	84,96	82,70	8,35	-2,26
Валовая прибыль	-2 943	862	-39,05	18,77	23,39	15,04	17,30	-8,35	2,26
Прибыль от продаж	-2 943	862	-39,05	18,77	23,39	15,04	17,30	-8,35	2,26
Проценты к уплате	-	4	-	-	-	-	0,01	-	0,01
Прочие доходы	-	380	-	-	-	-	1,20	-	1,20
Прочие расходы	583	1 982	32,05	82,51	5,64	7,87	13,90	2,22	6,03
Прибыль до налогообложения	-3 526	-744	-61,68	-33,96	17,74	7,17	4,59	-10,57	-2,59
Текущий налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	-3 526	-744	-61,68	-33,96	17,74	7,17	4,59	-10,57	-2,59

Таким образом, результаты рассмотрения деятельности предприятия за 2016 – 2018 года показали, что:

- 1) происходило увеличение валюты баланса;
- 2) у предприятия высокие показатели ликвидности и финансовой устойчивости;
- 3) у предприятия высокие показатели рентабельности;
- 4) весь рассматриваемый период предприятие получало прибыль.

2.2 Анализ сбыта предприятия

Автоматизация на рассматриваемом предприятии учетной работы позволяет проанализировать сбыт. Так, помимо данных программы «1С:

Предприятие управление» (версия 8.3), руководством предприятия собираются и иные данные о посетителях. Все это позволяет провести анализ сбыта с различных позиций.

Анализ выручки начнем с распределения покупателей по их статусу – табл. 15.

Таблица 15 – Анализ выручки по категории покупателей

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/2016	2018/2017
Юридические лица	5 241	6 089	6 645	16,26	19,94	21,07	3,68	1,13
Физические лица	26 984	24 449	24 894	83,74	80,06	78,93	-3,68	-1,13
Итого выручка	32 225	30 538	31 539	100,00	100,00	100,00	-	-

Из расчетов видно, что наибольшую долю покупателей составляют физические лица (83,74 и 79,93 % на начало и конец периода) – рис. 4.

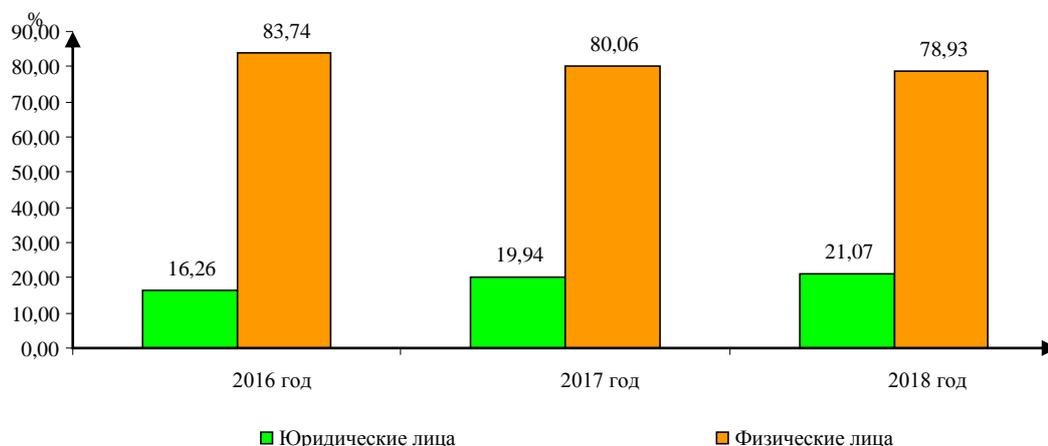


Рисунок 4 – Структура выручки предприятия по категории покупателей, %

При этом доля юридических лиц к концу периода увеличилась (с 16,26 до 21,07 %), что связано с ростом количества и стоимости проводимых корпоративных мероприятий.

Анализ выручки предприятия по видам деятельности представлен в табл. 16 (рис. 5). Из расчетов видно, что наибольшую выручку предприятию приносит приготовление блюд, подаваемых непосредственно в ресторане (82,10 и 69,77 % на начало и конец периода). Однако к концу периода

увеличивается доля еды, доставляемой заказчиком в требуемое место (с 11,63 до 23,00 %), и, соответственно, растет доля услуг по доставке таких заказов (с 1,85 до 2,33 %). Доля оказанных услуг по обслуживанию в ресторане увеличилась незначительно (с 4,42 до 4,90 %).

Таблица 16 – Анализ выручки по видам деятельности

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/ 2016	2018/ 2017
Приготовление блюд	30 204	28 333	29 260	93,73	92,78	92,77	-0,95	-0,01
в том числе:								
для ресторана	26 457	22 901	22 006	82,10	74,99	69,77	-7,11	-5,22
для доставки заказчиком	3 747	5 432	7 254	11,63	17,79	23,00	6,16	5,21
Оказание ресторанных услуг	1 425	1 537	1 544	4,42	5,03	4,90	0,61	-0,14
Доставка заказанной еды	596	668	735	1,85	2,19	2,33	0,34	0,14
Итого выручка	32 225	30 538	31 539	100,00	100,00	100,00	-	-

В целом, в сравнении с началом периода произошло снижение ее суммы (с 32 225 до 31 539 тыс. руб.). Наибольшее ее снижение зафиксировано по итогам 2017 года, и связано не только с острой конкуренцией, но и с общей экономической обстановкой в стране (из-за снижения уровня реальных доходов люди стали меньше посещать рестораны, сократили сумму среднего чека; также снизилась стоимость корпоративных мероприятий).

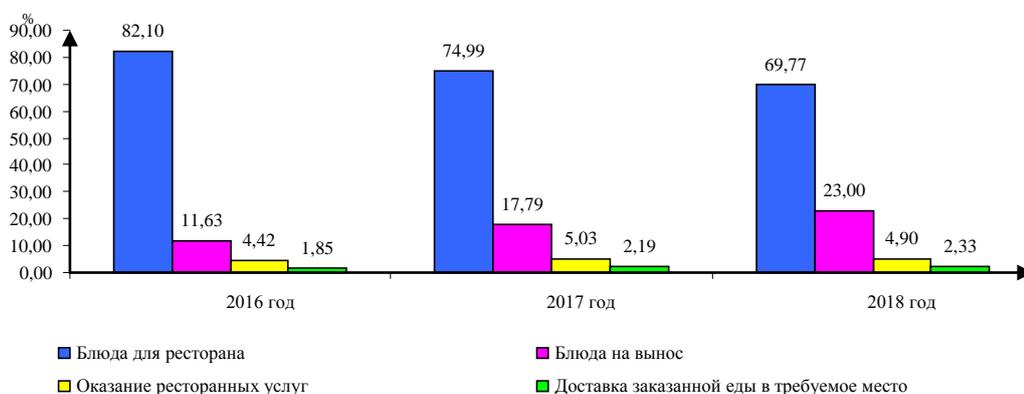


Рисунок 5 – Структура выручки предприятия по видам деятельности, %

Эти факторы повлияли, в том числе, на рост доли продукции, доставляемой покупателям, а также доли услуг по доставке.

Анализ выручки предприятия по видам блюд представлен в табл. 17 (рис. 6).

Таблица 17 – Анализ выручки по видам блюд

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/ 2016	2018/ 2017
Первые блюда	2 564	1 293	1 265	8,49	4,56	4,32	-3,93	-0,24
Вторые блюда	13 750	12 625	13 039	45,52	44,56	44,56	-0,96	0,00
Закуски и салаты	3 945	4 777	5 461	13,06	16,86	18,66	3,80	1,80
Напитки безалкогольные	947	993	1 002	3,14	3,50	3,42	0,37	-0,08
Напитки алкогольные	3 249	3 384	3 650	10,76	11,94	12,47	1,19	0,53
Выпечка	2 652	3 080	2 876	8,78	10,87	9,83	2,09	-1,04
Кондитерские изделия	3 097	2 181	1 967	10,25	7,70	6,72	-2,56	-0,98
Итого выручка	30 204	28 333	29 260	100,00	100,00	100,00	-	-

Из представленных данных видно, что наибольшие удельные веса в структуре выручки только за реализованные блюда составляют такие категории, как:

- 1) вторые блюда – (45,52 и 44,56 % на начало и конец периода);
- 2) закуски и салаты (13,06 и 18,66 % на начало и конец периода);
- 3) напитки алкогольные (10,76 и 12,47 % на начало и конец периода).

Необходимо отметить, что при условии нестабильной динамики выручки данные категории блюд показывают либо стабильную долю, либо ее рост.

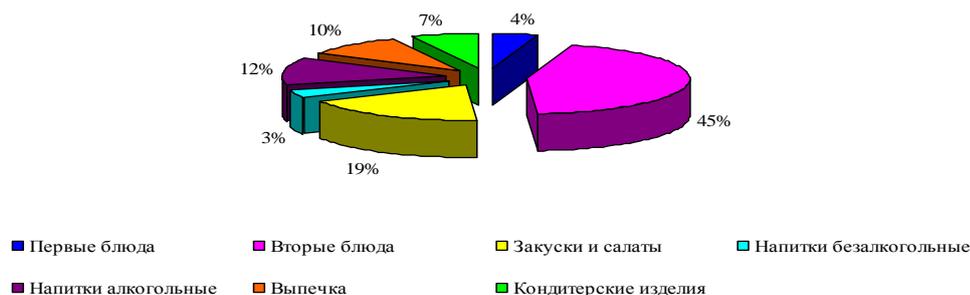


Рисунок 6 – Структура выручки предприятия по видам продаваемых блюд за 2018 год, %

Отрицательную динамику за период показали следующие категории продаваемых блюд:

- 1) кондитерские изделия (10,25 – 6,72 % на начало и конец периода);
- 2) первые блюда (8,49 – 4,32 % на начало и конец периода).

Необходимо отметить, что снижение долей по указанным позициям не всегда связано только с изменением потребительских предпочтений, но может говорить также о том, что официанты и лица, ответственные за заказы ресторанной еды на вынос не умеют (не хотят) продавать данные категории блюд.

Структуру выручки по времени года проанализируем в табл. 18 (рис. 7).

Таблица 18 – Анализ выручки по времени года

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/ 2016	2018/ 2017
Зима	7 259	6 999	7 015	22,53	22,92	22,24	0,39	-0,68
Весна	6 254	5 516	5 448	19,41	18,06	17,27	-1,34	-0,79
Лето	7 456	6 003	6 920	23,14	19,66	21,94	-3,48	2,28
Осень	11 256	12 020	12 156	34,93	39,36	38,54	4,43	-0,82
Итого выручка	32 225	30 538	31 539	100,00	100,00	100,00	-	-

Из представленных данных видно, что наибольшую выручку предприятие получает зимой и осенью. Наибольшая доля выручки – в весенний период.

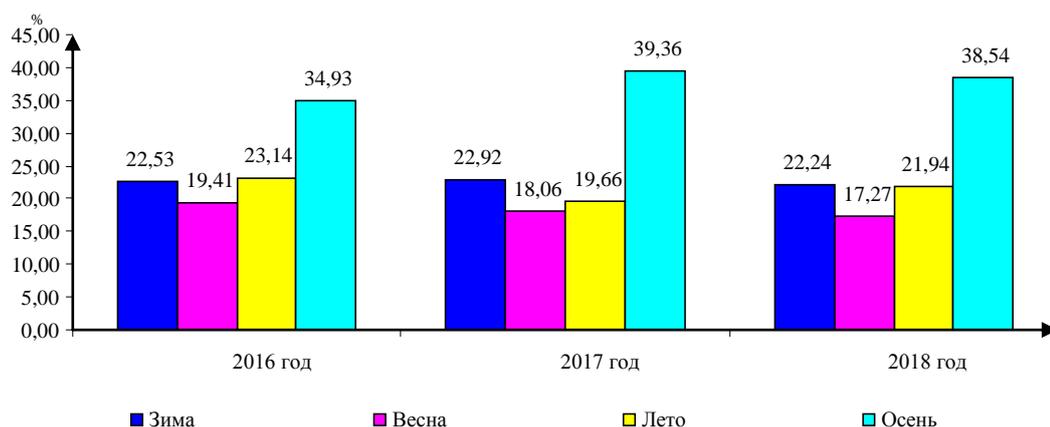


Рисунок 7 – Структура выручки предприятия по времени года, %

При этом, несмотря на изменение суммы выручки, удельный вес зимнего периода практически неизменен. На конец периода заметно увеличение доли осеннего периода (за счет снижения доли весеннего и летнего периодов). Этот фактор должен быть учтен при управлении продажами предприятия.

Структуру выручки по дню недели проанализируем в табл. 19 (рис. 8).

Таблица 19 – Анализ выручки по дню недели

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/ 2016	2018/ 2017
Понедельник	2 526	2 128	1 709	7,84	6,97	5,42	-0,87	-1,55
Вторник	2 620	2 458	1 873	8,13	8,05	5,94	-0,08	-2,11
Среда	2 758	2 712	2 217	8,56	8,88	7,03	0,32	-1,85
Четверг	3 132	3 081	2 952	9,72	10,09	9,36	0,37	-0,73
Пятница	8 304	7 070	8 153	25,77	23,15	25,85	-2,62	2,70
Суббота	8 430	8 832	10 121	26,16	28,92	32,09	2,76	3,17
Воскресенье	4 453	4 257	4 513	13,82	13,94	14,31	0,12	0,37
Итого выручка	32 225	30 538	31 539	100,00	100,00	100,00	0,26	6,24

Из представленных данных видно, что наибольшую выручку предприятие получает в пятницу и субботу, а также в воскресенье. В основном, это связано с менталитетом россиян, согласно которому празднование всех событий проводится либо в пятницу (впереди выходные), либо в субботу и воскресенье (выходные дни).

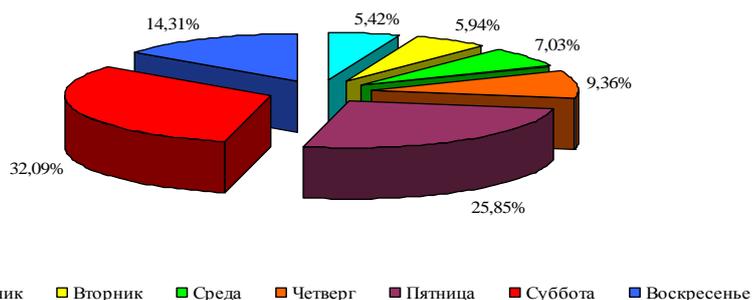


Рисунок 8 – Структура выручки предприятия по дням недели за 2018 год, %

Это утверждение подтверждается практически неизменной структурой выручки (несмотря на изменение суммы выручки по годам рассматриваемого периода). В будние дни выручку делают: 1) постоянные посетители (завтраки, ланчи, обеды), 2) посетители, заказывающие еду на вынос, 3) посетители, проводящие в ресторане деловые встречи и переговоры, 4) постояльцы отеля «Магистрат», 5) корпоративные мероприятия.

Структуру выручки по часам работы предприятия проанализируем в табл. 20 (рис. 9).

Таблица 20 – Анализ выручки по дню недели

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/ 2016	2018/ 2017
утро (с 8 до 11)	915	617	628	2,84	2,02	1,99	-0,82	-0,03
день (с 11 до 16)	9 577	7 363	7 125	29,72	24,11	22,59	-5,61	-1,52
вечер (с 16 до 20)	18 246	18 362	18 939	56,62	60,13	60,05	3,51	-0,08
ночь (с 20 до 0)	3 487	4 196	4 848	10,82	13,74	15,37	2,92	1,63
Итого выручка	32 225	30 538	31 539	100,00	100,00	100,00	-	-

Из представленных данных видно, что в утренние часы работы (с 8 до 11 часов) доля выручки стабильно невелика, и снизилась к концу периода (с 2,84 до 1,99 %). Наибольшую долю выручки предприятие получает в периоды:

1) с 11 до 16 часов (29,72 и 22,59 % на начало и конец периода) – завтраки, ланчи, обеды;

2) с 16 до 20 часов (56,62 и 60,05 % на начало и конец периода) – деловые встречи, банкеты, корпоративы, семейные ужины.

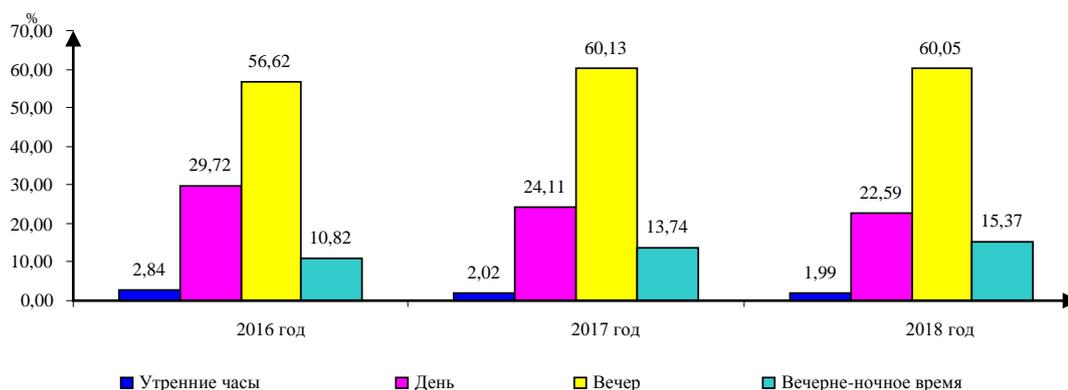


Рисунок 9 – Структура выручки предприятия по времени работы предприятия, %

Выручку в вечерне-ночное время составляют:

- 1) заказы на доставку ресторанной еды в требуемую точку (в большей части);
- 2) посетители ресторана: деловые ужины, встречи бизнесменов для проведения переговоров, ужины постояльцев отеля «Магистрат» (в меньшей части).

Полученные данные о суточной структуре выручки предприятия также должны быть учтены при управлении продажами.

Анализ выручки по количеству посетителей и среднему чеку в разрезе времени работы ресторана проведем в табл. 21.

Таблица 21 – Динамика количества посетителей и среднего чека в разрезе времени работы ресторана

Показатели	Сумма выручки, тыс. руб.			Отклонение			
	2016	2017	2018	Абсол., тыс. руб.		Отн., %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Количество заказов	26 705	22 473	22 382	-4 232	-91	-15,85	-0,40
в том числе							
утро (с 8 до 11)	3 594	2 358	2 282	-1 236	-76	-34,39	-3,22
день (с 11 до 16)	12 547	9 276	8 875	-3 271	-401	-26,07	-4,32
вечер (с 16 до 20)	7 229	7 166	7 503	-63	337	-0,87	4,70
ночь (с 20 до 0)	3 335	3 673	3 722	338	49	10,13	1,33

Продолжение таблицы 21

Выручка	32 225	30 538	31 539	-1 687	1 001	-5,24	3,28
Средний чек	1,207	1,359	1,409	0,152	0,050	12,61	3,70
в том числе							
утро (с 8 до 11)	0,255	0,262	0,275	0,007	0,013	2,73	5,13
день (с 11 до 16)	0,763	0,794	0,803	0,030	0,009	3,99	1,14
вечер (с 16 до 20)	2,524	2,562	2,524	0,038	-0,038	1,52	-1,49
ночь (с 20 до 0)	1,046	1,142	1,302	0,097	0,160	9,27	14,01

Из представленных данных видно, что в рассматриваемом периоде:

1) динамика выручки была нестабильна (падение в 2017 году и рост в 2018 году);

2) происходило постоянное увеличение среднего чека в целом по году (с 1,207 тыс. руб. до 1,409 тыс. руб.;

3) наибольший уровень среднего чека – в вечернее, а также в вечерне-ночное время работы ресторана;

4) наибольшую динамику среднего чека показало в рассматриваемом периоде: утреннее и вечерне-ночное время работы.

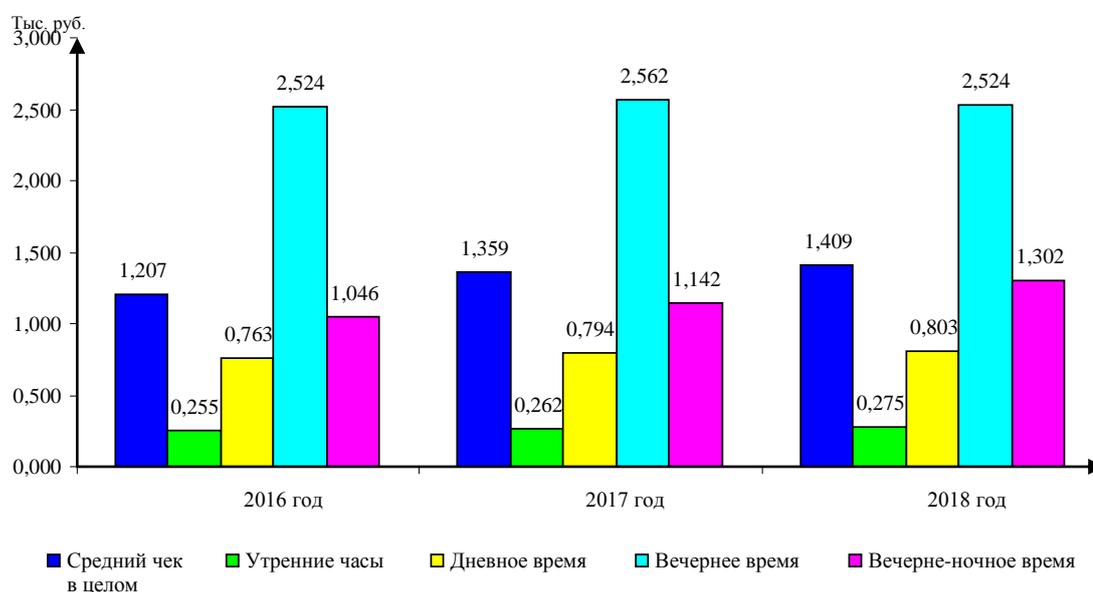


Рисунок 10 – Динамика размера среднего чека, тыс. руб.

Необходимо, чтобы данные о динамике среднего чека учитывались в управлении продажами предприятия.

Таким образом, по результатам анализа сбыта (выручки) предприятия за период с 2016 по 2018 года были получены следующие выводы:

1) динамика выручки в анализируемом периоде была нестабильной (снижение в 2017 году и рост в 2018 году). При этом наибольший уровень выручки был зафиксирован в 2016 году. Снижение к концу рассматриваемого периода (в сравнении с началом периода) суммы выручки связано не только с общеэкономической ситуацией в стране, но также и с упущениями в системе общего руководства предприятием, а также в системе управления продажами;

2) наибольшую выручку предприятие получает в осеннее-зимний, а также летний периоды;

3) наибольшую выручку предприятие получает в пятницу и выходные дни (суббота – воскресенье);

4) наибольшую выручку предприятие получает в вечернее и вечерне-ночное время;

5) динамика среднего чека в течение всего периода положительная. Наибольшие размеры среднего чека – в вечернее и вечерне-ночное время работы. При этом наибольшую динамику показывает средний чек в утренние и вечерне-ночные часы работы;

6) в структуре выручки растет доля юридических лиц (21,07 % на конец периода);

7) в структуре выручки наибольшую долю занимает реализация блюд в ресторане. При этом к концу периоде замечен рост доли реализации блюд на вынос, и, следовательно, прирост доли услуг по их доставке;

8) наибольшей популярностью у посетителей пользуются вторые блюда, закуски и алкогольные напитки.

Помимо перечисленных факторов, на выручку предприятия оказывает влияние деятельность конкурентов.

2.3 Конкурентный анализ

Наиболее близкими по расположению к ресторану «Тот самый Пармезан» (ООО «Фортуна») находятся следующие рестораны: «Пряности и радости», «Золотая долина», «Бамбук». Немногом далее расположены рестораны: «Река 827», «The Хмель», «Снегири», «Каприз Кейтеринг». Кроме того, на данной же территории работают бары «Строганина», «Пабик», а также кафе «Мясное» – рис. 11. Таким образом, ООО «Фортуна» действует на рынке с высоким уровнем конкуренции.

Проведем конкурентный анализ в отношении ближайших конкурентов предприятия – табл. 22 – 23.

Из представленных данных видно, что конкуренцию ресторану «Тот самый Пармезан» (ООО «Фортуна») по уровню статусности и обслуживания, а также качеству и разнообразию блюд может составить только ресторан «Золотая долина».

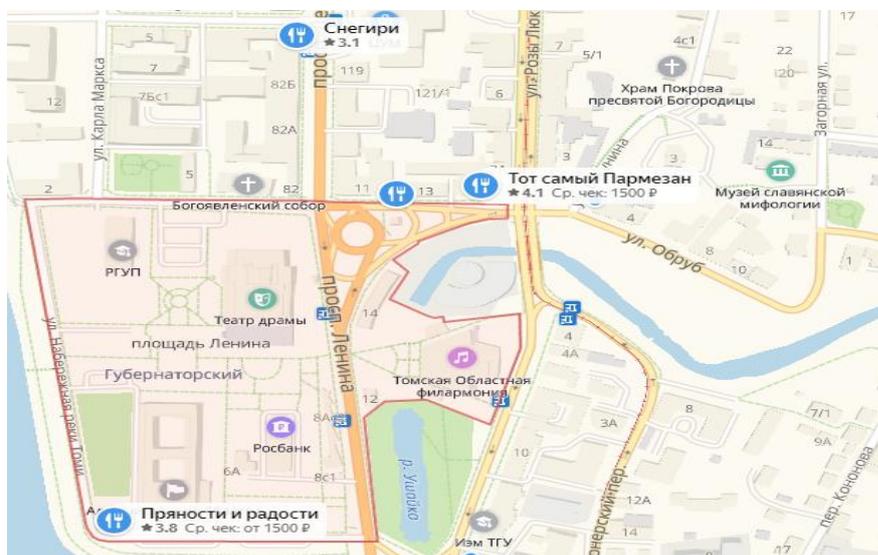


Рисунок 11 – Непосредственные конкуренты ООО «Фортуна» [17]

В отличие от рассматриваемого предприятия, ресторан «Золотая долина» работает круглосуточно, имеет отдельный банкетный зал, привлекает посетителей живой музыкой и программой лояльности клиентов, а также бонусными картами.

Таблица 22 – Характеристика конкурентов наиболее близко расположенных к ООО «Фортуна» конкурентов [17]

Параметры сравнения	Ресторан «Тот самый Пармезан»	Ресторан «Золотая долина»	Ресторан «Снегири»
Время работы	с 8-00 до 0-00	Круглосуточно	с 10-00 до 22-00
Пики посещаемости	12-00 - 14-00; 18-00 - 00-00	12-00 - 14-00; 20-00 - 02-00	12-00 - 15-00
Формат заведения	Деловой, семейный	Демократичный	Демократичный
Кухня	Русская, европейская, итальянская	Европейская, восточная	Русская, европейская
Оформление блюд, баллы	4,0	3,6	3,0
Использование современных технологий приготовления блюд	Нет	Нет	Нет
Отдельные меню для веганов и сыроедов	Нет	Нет	Нет
Транспортная доступность	Очень хорошая	Очень хорошая	Очень хорошая
Места для парковки посетителей	Есть, достаточно	Есть, мало	Есть, мало
Бизнес-ланч, кофе с собой, завтрак	Есть	Есть	Есть
Заказать ресторанную еду навынос	Есть	Есть	Есть, самовывоз
Доставка еды в указанное место	Есть	Нет	Нет
Разнообразие ассортимента	Высокое	Среднее	Среднее
Средний чек, руб.	1400	1500	1200-1500
Оформление зала, баллы	4,5	4,0	4,0
Способ оплаты	Наличными, картой	Наличными, картой	Наличными, картой
Наличие детской комнаты	Есть	Нет	Нет
Специальный банкетный зал	Нет	Есть	Нет
Доступ к Wi-Fi	Есть	Есть	Есть
Специальная зона для курящих	Есть	Нет	Нет
Комплимент от ресторана	Есть	Нет	Нет
Бонусные карты	Нет	Да	Нет

Продолжение таблицы 22

Программы лояльности клиентов	Нет	1. Утреннее меню с 08-00 до 12-00 со скидкой 10%. 2. Блюда на вынос со скидкой 10%. 3. Каждый сотый гость обедает бесплатно.	Нет
Отзывы посетителей в целом о заведении, баллы	4,1	4,1	3,1
Отзывы посетителей о качестве обслуживания, баллы	4,0	3,5	2,0
Аккаунты в социальных сетях	Вконтакте Одноклассники Фейсбук	Вконтакте	Нет
Собственный сайт	Нет	Есть	Нет
Живая музыка	Нет	Есть	Нет
Дополнительные развлечения	Нет	По пятницам и субботам восточные танцы и стриптиз; караоке	Нет
Расположенные рядом объекты	Отель «Магистрат»	Баня «Долина»	Нет

Кроме того, ресторан «Золотая долина» более активно рекламирует себя в социальных сетях (есть даже собственный сайт). Вместе с тем, ресторан «Тот самый Пармезан» позиционирует себя как статусное заведение, куда приходят солидные люди (поесть, для проведения деловых встреч и переговоров), люди с семьями, чего нельзя сказать о ресторане «Золотая долина», у которого более демократичный формат.

Ресторан «Снегири» может конкурировать с рестораном «Тот самый Пармезан» только по критериям: транспортная доступность и уровню цен.

Ни один ресторан не предлагает своим посетителям новые технологии приготовления блюд (например, модную сейчас молекулярную кухню). Ни в одном из рассматриваемых ресторанов нет специального меню для таких категорий потребителей, как веганы, сыроеды. Все это лишает рассмотренные рестораны части посетителей.

Ни один ресторан не может предложить своим посетителям оформление блюд и обслуживание на высшем уровне (официанты фактически являются просто сборщиками заказов, блюда они посетителям не предлагают и не рекомендуют).

Оценим уровень конкурентоспособности рассматриваемых ресторанов в баллах по следующим критериям – табл. 16.

Таблица 23 – Оценка уровня конкурентоспособности рассматриваемых ресторанов

Критерий оценки (5 - высший балл; 1 - низший балл)	Ресторан «Тот самый Пармезан»	Ресторан «Золотая долина»	Ресторан «Снегири»
Разнообразие ассортимента блюд	4	3	2
Качество приготовления блюд	5	4	4
Качество подачи (оформления) блюд	4	3,6	3
Качество обслуживания посетителей	4	3,5	2
Оформление зала	4,5	4	4
Транспортная доступность и парковка	5	4	5
Комплимент от заведения	5	1	1
Развлечение посетителей	2	5	1
Дополнительные услуги (кофе с собой, еда навынос, доставка еды в указанное место)	5	4	1
Бонусные программы и программы лояльности клиентов	1	5	1
Итого набранных баллов	39,5	37,1	24
Средний балл (по средней арифметической)	3,95	3,71	2,4

Как видно из представленных расчетов, ни один ресторан не смог набрать максимальное количество баллов (5,0), и только ресторан «Тот самый Пармезан» по совокупному уровню конкурентоспособности смог приблизиться к 4 баллам. Полученные результаты говорят о том, что не все имеющиеся у предприятий возможности применяются в работе, что ведет к недополучению дохода (из-за того, что уровень продаж не соответствует имеющимся возможностям в данной сфере). Следовательно, есть определенные недоработки и упущения в применяемой системе управления продажами.

Выводы по второй главе работы.

В рассматриваемом периоде (2016 – 2018 года) предприятие:

1) работало с прибылью, было рентабельным, его баланс был (в 2016 и 2018 годах) был абсолютно ликвиден, а показатели ликвидности и финансовой устойчивости соответствовали установленным нормативам и даже превышали их;

2) выручка за рассматриваемый период имела нестабильную динамику, что повлияло на показатели рентабельности и деловой активности;

3) наибольшую выручку предприятие получало в осеннее-зимний, а также летний периоды, в пятницу и выходные дни (суббота – воскресенье), в вечернее и вечерне-ночное время;

4) динамика среднего чека в течение всего периода положительная. Наибольшие размеры среднего чека – в вечернее и вечерне-ночное время работы. При этом наибольшую динамику показывает средний чек в утренние и вечерне-ночные часы работы;

5) в структуре выручки растет доля юридических лиц, а наибольшую долю занимает реализация блюд в ресторане. При этом к концу периода заметен рост доли реализации блюд на вынос, и, следовательно, прирост доли услуг по их доставке; Наибольшей популярностью у посетителей пользуются вторые блюда, закуски и алкогольные напитки;

6) также на выручку оказывает влияние тот факт, что предприятие действует в условиях высокой конкуренции. При этом балльная оценка показывает, что ни само рассматриваемое предприятие, ни его конкуренты не достигают максимального количества баллов.

В целом, у рассматриваемого ресторана, несмотря на множество положительных характеристик, есть еще значительный резерв для развития. Применение в работе ресторана неиспользуемых пока резервов позволит существенно повысить уровень продаж.

3 Совершенствование управления продажами ООО «Фортуна»

3.1 Проблемы действующей системы управления продажами

Как уже отмечалось, ООО «Фортуна» в ресторанном бизнесе с 2014 года. Проанализируем применяемую на предприятии систему управления продажами в табл. 24.

Таблица 24 – Анализ применяемой на предприятии системы управления продажами

Характеристики и элементы системы	Данные по ООО «Фортуна»
Определение целевой аудитории	Потребности каждого сегмента – рынок не сегментирован Оптимальный диапазон цен для каждого сегмента – не определен Стратегические ниши рынка – не выделены Возможные направления развития – не определены
Планирование	Отдельно бюджетирование продаж (и в целом по предприятию) не производится
Организация	У предприятия нет генеральной стратегии и стратегии маркетинга (частью которой является стратегия продаж)
Автоматизация	Программа «1С: Предприятие» применяется только для целей ведения бухгалтерского учета, а функции, которые есть в программе, для управления продажами не применяются
Анализ	Производится лишь по некоторым направлениям, для чего производится сбор ограниченной по объему информации
Контроль	Производится только с позиции роста выручки
Субъекты управления	Заместитель директора, официанты
Организация работы субъектов продаж	Выдвижение целей – отсутствует Распределение обязанностей – без закрепления в должностной инструкции
Мотивация субъектов управления продажами	Только материальная (премирование в зависимости от объема выручки)
Периодическое обучение субъектов продаж	Не производится
Управление взаимоотношениями	Связи с общественностью не развиваются, собственный сайт отсутствует, рекламные кампании не проводятся
Корректировка управления продажами	Не системная, не основана на результатах анализа, проводится руководителем предприятия
Связь с маркетингом и маркетинговой стратегией	Отсутствует. Маркетинговая стратегия отсутствует.

Из представленных данных видно, что как цельная (продуманная и эффективная) система управления продажами на рассматриваемом предприятии отсутствует.

При этом в ООО «Фортуна» применяются лишь часть необходимых для полноценного функционирования системы управления продажами элементов.

К основным проблемам текущей системы управления персоналом можно отнести:

Проблема 1. Отсутствие цели и стратегии продаж (которая была бы увязана с генеральной стратегией предприятия).

Ни руководство организации, ни тем более рядовые исполнители (официанты) не могут ответить на вопрос: «Для чего продавать?». Как правило, в ответ можно услышать: «Для получения прибыли»;

Проблема 2. Отсутствие понимания того – как надо продавать.

Мало поставить перед основными продавцами предприятия (официантами) цель (например: «Сегодня вам надо продать на 15 тысяч рублей»), надо, чтобы официанты:

2.1) знали:

– как продавать (с помощью каких приемов можно увеличить количество и сумму заказанных блюд);

– что продавать (например, на кухне сегодня последний день, когда можно использовать тот или иной продукт (к примеру, курица, который завтра пойдет на списание, поэтому надо предлагать посетителю именно блюда из курицы);

2.2) хотели продавать:

– многие официанты не могут предлагать то или иное блюдо, потому что сами не знают его вкус. Они не могут ответить на конкретные вопросы посетителей об этом блюде, поэтому просто их не предлагают;

– многие просто не хотят что-то предлагать посетителям, молча принимая от них заказ. Но это ведет к снижению уровня продаж, ведь посетитель мог заказать больше или более дорогое блюдо;

2.3) могли продавать:

– некоторые официанты не владеют навыками продажи блюд посетителям (в этом случае – они просто сборщики заказов);

– многие официанты элементарно стесняются предлагать посетителям те или иные блюда (боясь или не желая получить отказ);

В подтверждение сказанного приведем данные за рассматриваемый период по сумме возвращенных посетителями блюд, а также сумме списанных (в результате истекшего срока их использования) продуктах на кухне – табл. 25.

Таблица 25 – Анализ потерь предприятия и их доли в выручке

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение			
				Абсол.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка	32 225	30 538	31 539	-1 687	1 001	-5,24	3,28
Неполученный доход и убытки	282	352	336	70	-16	24,82	-4,55
Возврат блюд	28	34	41	6	7	21,43	20,59
Списанные продукты, которые не были использованы для приготовления блюд	254	318	295	64	-23	25,20	-7,23
Доля неполученного дохода и убытков в выручке	0,88	1,15	1,07	0,28	-0,09	31,72	-7,58

Из представленных данных видно, что в условиях снижения к концу рассматриваемого периода суммы выручки (с 32 225 до 31 539 тыс. руб.) происходило постепенное увеличение суммы убытков и упущенного предприятием дохода, а также роста доли данных потерь в сумме выручки (с 0,88 до 1,07 %).

Проблема 3. Отсутствие бюджетирования процесса продаж.

Ни руководство, ни тем более официанты в отсутствие бюджета не могут эффективно продавать:

- они не понимают – почему в пятницу уровень проданных посетителям блюд должен быть выше, а в понедельник – ниже, чем в пятницу;

- они не видят связи между уровнем продаж, себестоимостью и конечным финансовым результатом – прибылью;

Проблема 4. У предприятия не отлажены связи с общественностью:

- нет рекламных кампаний;

- нет собственного сайта, через которым можно также продавать свою продукцию;

- различные PR-акции и компании не проводятся.

В социальных сетях предприятие представлено (Одноклассники, Фейсбук, Вконтакте), есть упоминание о ресторане и в Яндекс (раздел Яндекс поиск «Рестораны Томска»), но этого не достаточно. О ресторане знают не все потребители, в основном, те, кто:

- уже был посетителем ресторана (например, был приглашен туда на какой-либо банкет);

- кто является постояльцем отеля «Магистрат»;

- кто ходит в ресторан на завтраки, ланчи и обеды;

- кто получил информацию о ресторане из социальных сетей или через поисковые системы (например, по запросу «Рестораны в районе площади Ленина, Томск»);

- кто узнал о ресторане от своих знакомых и друзей.

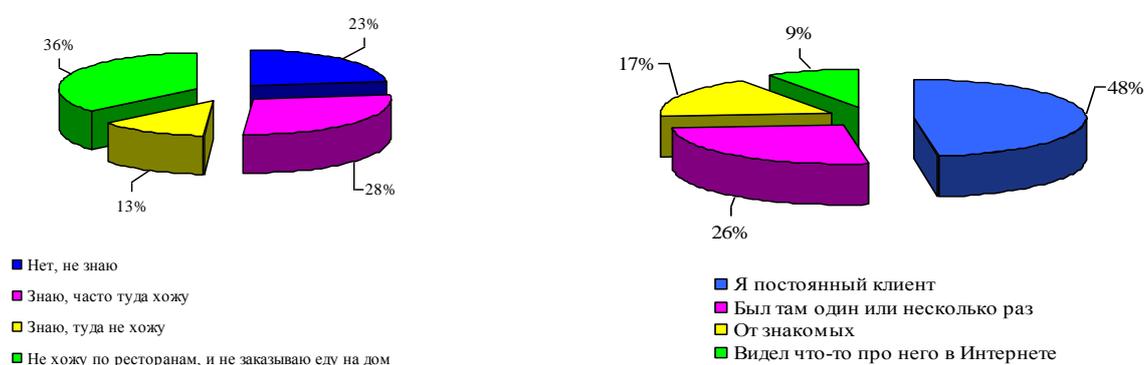
Но это не все потребители, которые могли бы ими быть, зная о ресторане. В подтверждение сказанного, приведем данные опроса, проведенного 30.04.2019 года у здания Театра драмы (в период с 13-00 до 14-00). В опросе приняло участие 100 случайных респондентов (разного возраста, пола, социального положения и уровня образования). Опрос состоял из двух вопросов:

1. Знаете ли Вы о существовании ресторана «Гот самый Пармезан»?

2. Откуда Вы узнали про данный ресторан? (этот вопрос задавался лишь тем респондентам, кто утвердительно ответил на первый вопрос).

Распределение ответов на вопрос 1 представлено на рис. 12а, а на вопрос 2 – 12б. По данным опроса были получены следующие данные:

1) вопрос 1: 23 % респондентов не знают о ресторане; 28 % знают, часто его посещают; 13 % знают, но не ходят в данный ресторан; 36 % вообще не ходят по ресторанам и не заказывают из них еду;



Ответы на вопрос 1

Ответы на вопрос 2

Рисунок 12 – Распределение ответов на вопросы опроса

2) вопрос 2: из тех (23 % респондентов), кто знает о ресторане, 48 % его постоянные клиенты, 26 % были там несколько раз, 17 % слышали от знакомых, 9 % видели информацию о ресторане в Сети.

Кроме того, у рассматриваемого предприятия нет программ лояльности клиентов:

- нет бонусных карт;
- нет системы накопительных скидок.

Проблема 5. Ошибки в мотивации тех, кто продает.

Если посмотреть на структуру себестоимости предприятия – табл. 26, то видно, что значительную часть расходов составляет оплата труда.

При этом в выручке доля заработной платы за период увеличилась (с 25,12 до 28,71 %). В структуре затрат доля заработной платы также возросла (с 32,79 до 34,71 %). Очевидно, что руководство предприятия:

- 1) применяет материальные методы мотивации персонала;
- 2) ставит размер оплаты труда в зависимость от объема полученной выручки.

Таблица 26 – Анализ себестоимости предприятия

Элемент себестоимости	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/2016	2018/2017
Материальные затраты	10 962	11 475	11 489	44,40	44,23	44,05	-0,17	-0,18
Оплата труда	8 096	8 392	9 054	32,79	32,35	34,71	-0,45	2,37
Взносы в фонды	2 450	2 477	2 570	9,92	9,55	9,85	-0,38	0,31
Амортизация	534	517	491	2,16	1,99	1,88	-0,17	-0,11
Прочие затраты	2 647	3 084	2 480	10,72	11,89	9,51	1,17	-2,38
Итого затраты	24 689	25 945	26 084	100,00	100,00	100,00	-	-
Доля в выручке	76,62	84,96	82,70	-	-	-	8,34	-2,26
Доля заработной платы в выручке	25,12	27,48	28,71	-	-	-	2,36	1,23

Однако данные о движении персонала предприятия говорят о наличии проблем, в том числе и с мотивацией – табл. 27 – 28.

Таблица 27 – Анализ движения персонала предприятия

Категории персонала	Численность, тыс. руб.			Удельный вес, %				
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Отклонение, %	
							2017/2016	2018/2017
Администрация	2	2	2	9,09	8,70	8,00	-0,40	-0,70
Служащие (менеджеры)	2	2	3	9,09	8,70	12,00	-0,40	3,30
Основные работники (официанты)	7	8	8	31,82	34,78	32,00	2,96	-2,78
Основные работники (повара)	4	4	4	18,18	17,39	16,00	-0,79	-1,39
Обслуживающий персонал	5	5	5	22,73	21,74	20,00	-0,99	-1,74
Доставщики заказов	2	2	3	9,09	8,70	12,00	-0,40	3,30
Итого персонал	22	23	25	81,82	82,61	84,00	-	-

Из представленных данных видно, что за период произошло увеличение численности персонала предприятия (с 22 до 25 человек), в том числе, за счет увеличения количества (на 1 человека): менеджера, официанта и доставщика заказов.

По данным табл. 28 видно, что среди работников предприятия, занятых в продажах (официантов), высокий уровень текучести (в 2016 году – 46,2 %, в 2018 году – 25,0 %). При этом данные табл. 27 говорят о том, что уровень оплаты труда не является основной причиной увольнения официантов.

Таблица 28 – Анализ текучести среди официантов предприятия

Показатели	Значение (чел., коэфф.)			Отклонение			
				Абсол.		Отн., %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Численность на начало года	6	7	8	1	1	16,67	14,29
Поступило	4	3	2	-1	-1	-25,00	-33,33
Уволилось	3	2	2	-1	-	-33,33	-
в том числе:							
по собственному желанию	2	2	2	-	-	-	-
по инициативе администрации	1	-	-	-1	-	-	-
Численность на конец года	7	8	8	1	-	14,29	-
Среднегодовая численность	7	8	8	1	1	15,38	6,67
Коэффициент текучести кадров	0,462	0,267	0,250	-0,195	-0,017	-42,22	-6,25

С целью выяснения недовольства среди официантов был проведен анонимный опрос, в котором работникам предлагалось отметить те причины в собственной работе, которые вызывают у них недовольство (которое впоследствии может вылиться в увольнение) – рис. 13.

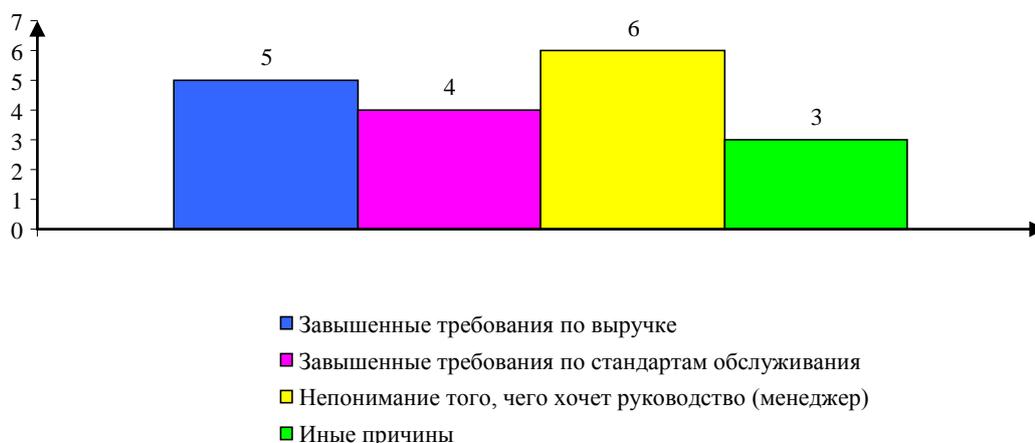


Рисунок 13 – Распределение ответов официантов на вопросы анонимной анкеты, количество ответов по всем работникам

Из представленных данных видно, что наибольшее недовольство среди продающего персонала вызвано непониманием того, чего хочет от официантов руководство. Кроме того, завышенными (по мнению официантов) являются требования со стороны руководства к сумме выручке за смену и по стандартам обслуживания посетителей. Все это дает обратный эффект, и ведет к снижению мотивации персонала к продажам.

Проблема 6. Управление продажами не автоматизировано.

Нет специальной программы, позволяющей заниматься планированием и анализом продаж. При этом современный рынок предлагает множество программных продуктов автоматизации продаж, совместимых с программами бухгалтерского учета.

Соотнесем выявленные проблемы системы управления продажами со стратегией предприятия – табл. 29.

Таблица 29 – Матрица SWOT-анализа по предприятию

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошее место расположения 2. Статусность заведения 3. Красивый интерьер и убранство ресторана 4. Широкий ассортимент блюд 5. Позитивные отзывы посетителей 6. Предоставление услуг по ресторанному обслуживанию, а также услуг по доставке еды в указанное место 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая текучесть официантов 2. Нет собственного сайта 3. Отсутствие PR-акций 4. Отсутствие программ лояльности клиентов 5. Ошибки мотивации персонала 6. Отсутствие у официантов знаний о методах продажи 7. Нет автоматизации процессов управления продажами
Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка сбыта и сферы оказываемых услуг (рост выручки) 2. Расширение ассортимента 3. Рост оплаты труда персонала 4. Дополнительный рост качества оказываемых услуг и прирост клиентов 5. Увеличение прибыльности деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие цели и стратегии продаж 2. Отсутствие бюджетирования в деятельности предприятия 3. Нет постановки целей по продажам 4. Часть продающего персонала имеет склонность к увольнению 5. Отсутствие программ обучения персонала техникам и методам продаж

Из представленных данных видно, что многие слабые стороны, а также возможности и угрозы развития предприятия напрямую связаны с управлением продажами. Именно поэтому необходимо совершенствовать текущую систему управления продажами.

3.2 Рекомендации по совершенствованию действующей системы управления продажами

Предлагаемая программа совершенствования текущей системы управления продажами содержит следующие мероприятия – рис. 14.



Рисунок 14 – Программа совершенствования действующей системы управления продажами

Стратегические цели управления продажами могут быть следующими:

1) через рост популярности ресторана – увеличение количества заказов и продаваемых блюд;

2) через увеличение среднего чека – выручки и прибыли.

Для целей автоматизации процессов управления продаж необходимо:

1) заключить с представителями компании 1С договор о приобретении программы управления продажами и объединение ее с бухгалтерской базой;

2) заключить договор с представителями компании 1С на обучение руководства и лиц, ответственных за продажи (менеджеров) работе с программой управления продажами.

Обучение продавающего персонала (официантов) должно включать в себя:

1) при устройстве на работу:

– ознакомление с предлагаемым меню (официант должен не просто знать из чего приготовлено блюдо, но и суметь объяснить посетителя его вкусовые качества);

– ознакомление с перечнем запретных для официанта слов и действий в отношении посетителя (например: 1) не должен на вопрос посетителя: «А каково это блюдо на вкус?» звучать ответ официанта: «Не знаю, я его никогда не пробовал»; 2) в беседе официанта и посетителя при приемке заказа не должно официантом употребляться слово «не»);

– ознакомление с существующими технологиями продажи посетителям блюд;

– ознакомление с применяемыми методами продажи посетителям блюд;

2) для уже работающих (с периодичностью 1 раз в 6 месяцев):

– планирование посещения тренингов для официантов (на тему активных продаж);

– с периодичностью 1 раз в 6 месяцев – посещение курсов повышения квалификации, которые должны включать в себя следующие темы: правила поведения с покупателями, правила предложения блюд и пр.

Нового сотрудника можно обучать всем коллективом. Для этого в первую неделю работы официанта его следует перемещать по разным цехам. Например, один день он работает подсобным рабочим в холодном цехе, второй – в горячем, третий день – в баре. Наблюдая за процессом приготовления блюда, человеку гораздо проще запомнить его состав и последовательность применения ингредиентов. При этом если повара и бармены будут постоянно экзаменовать нового сотрудника, задавая ему различные вопросы по меню, новому официанту будет легче войти в курс дела.

Также необходимо составить подробные описания позиций или устраивать наглядные демонстрации: каждый раз, когда забирается блюдо с кухни, его нужно показать стажеру и рассказать, что это за блюдо, лучше сопроводив процесс мини-дегустацией. У человека в памяти останется не только название, но и визуальный образ, таким образом, он гораздо быстрее выучит меню и, кроме того, будет знать, как выглядят блюда.

Также необходимо разбить меню на блоки, и ограничить сроки, в которые новый сотрудник их должен выучить. В таком случае следует использовать гибкую систему проверки: не дожидаясь фактического окончания установленного срока внезапно проэкзаменовать новичка, чтобы проверить на какой стадии находится процесс изучения. Если он уже в совершенстве освоил всю категорию, переходит к следующему блоку. И так следует продолжать до тех пор, пока он не выучит все наизусть.

Даже если на работу принимается сотрудник с опытом или после прохождения специальных курсов, ему все равно потребуется какое-то время на адаптацию, но разобраться со всем многообразием позиций ресторана он сможет и без посторонней помощи. Ускорить этот процесс можно с помощью разработки специального учебного меню для официантов, в котором должна содержаться полная информация о каждом блюде. Для упрощения восприятия учебное меню следует оформить в табличном виде, со следующими графами:

- 1) фото блюда/напитка;
- 2) «вкусное» описание с использованием «правильных» прилагательных и глаголов (изысканный, насыщенный, нежный, пикантный и прочие);
- 3) ингредиенты;
- 4) рекомендуемая гарнировка;
- 5) время и стандарт подачи.

При составлении такого меню блюда, с похожими ингредиентами в составе желательно располагать как можно ближе друг к другу. Это поможет

официанту запомнить несколько позиций за раз и быстро ориентироваться между ними.

Несмотря на определенные траты финансов и времени, такое простое действие способно увеличить скорость и объем продажи официантами блюд, а, следовательно, привести к росту выручки и степени удовлетворенности посетителей.

Контроль за процессами планирования и организации обучения персонала следует поручить менеджеру по персоналу.

В обязанности менеджера по продажам (линейного руководителя, лица, которому непосредственно подчиняются официанты) должны входить:

1) контроль за подготовленностью официантов к работе с посетителями;

2) сегментирование зала ресторана по зонам и установка для каждой зоны своего уровня среднего чека и планового объема выручки (в зависимости от времени суток и дня недели);

3) планирование для каждого официанта (в зависимости от того, какие столики он обслуживает, времени суток и дня недели) планового объема выручки на каждый день;

4) контроль за выполнением установленных плановых показателей по объему выручки и среднему чеку;

5) объяснение официантам – как добиться установленных плановых объемов выручки и среднего чека, например:

– более активное (но не навязчивое) предложение посетителям блюд (например, спустя некоторое время после подачи основных блюд официант может подойти к посетителю с предложением о заказе десерта. Как правило, в этом случае посетители заказывают еще и десерт, что ведет к росту чека, и, соответственно, выручки);

– использование методов, позволяющих увеличивать продажи (кивок Салливана, метод «Елочки», ассоциативные цепочки, метод «Штирлица»);

6) обеспечение информационного взаимодействия между официантами и кухней (например, при значительных остатках на кухне того или иного скоропортящегося продукта официанты должны об этом знать, и стараться предлагать посетителям блюда, которые готовятся из таких продуктов);

7) обеспечение руководства и финансовой службы информацией о качестве работы каждого сотрудника (уровне выполнения планового задания, качестве работы с посетителями).

Важным элементом управления продажами предприятия должно стать изменение в действующей системе мотивации продающего персонала (менеджера по продажам и официантов). При этом необходимо применять не только методы материальной мотивации, но также и методы нематериальной мотивации. В качестве новых для рассматриваемого предприятия методов мотивации можно предложить:

1) введение звания «Лучший официант месяца». Критериями оценки работы официантов (KPI, в баллах) в данном случае могут быть:

– объем выручки, которую принес ресторану каждый конкретный официант за месяц (повышает количество заработанных работником баллов);

– средний чек по каждому официанту за месяц (повышает количество заработанных работником баллов);

– объем отказов от блюд по каждому официанту (снижает количество заработанных работником баллов);

– количество жалоб от посетителей по каждому официанту (снижает количество заработанных работником баллов).

По итогам месяца официант, получивший максимальное количество баллов, получает ужин от ресторана на двоих (максимальная сумма 5 тыс. руб.). Этой возможностью официант может воспользоваться либо сам, либо передать заработанное право на ужин кому-либо из своих родственников и знакомых;

2) введение игровой формы соревнования между официантами (например, перед началом смены каждый из официантов получает от менеджера установленный на смену объем выручки, первый из официантов, кто выполнит дневной план по выручке, получает в качестве приза в конце смены, к примеру, бокал вина. Применение такого простого и малозатратного для ресторана метода позволяет повысить уровень продаж).

В целом, руководству при проведении работы по развитию и мотивации продающего персонала необходимо помнить, что официанты – это «лицо» ресторана. Для предприятия это такой же капитал, как запасы продуктов, интерьер, бренд и деловая репутация. Именно поэтому следует относиться к официантам с уважением, развивать их, вкладывать средства в их развитие.

В сфере развития связей с общественностью можно предложить следующие мероприятия:

- 1) разработка и ведение собственного сайта;
- 2) рост количества публикаций в социальных сетях информации о работе ресторана;
- 3) проведение рекламной кампании. Перечень действий, а также плановый бюджет на проведение рекламной кампании 2019 года (в период с 1 июня по 31 декабря) представлен в табл. 30.

Таблица 30 – Плановый бюджет на рекламную кампанию предприятия

Направление затрат	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Изготовление рекламных флаеров	1 000 штук	10	10 000
Услуги по распространению рекламных флаеров	4 раза	1 250	5 000
Изготовление рекламных сувениров	1 000 штук	10	10 000
Право размещения рекламных сувениров	1 000 штук	5	5 000
Размещение рекламных баннеров на популярных сайтах в Сети	7 месяцев	10 000	70 000
Итого затраты			100 000

Как видно из табл. 30, рекламная кампания будет проводиться по следующим направлениям:

1) будут отпечатаны рекламные флаеры, которые в 4 приема будут распространены в людных местах (на улицах) города;

2) будут изготовлены рекламные сувениры (блокнот с изображением, контактными телефонами и схемой проезда к ресторану), которые за отдельную плату будут (по согласованию с руководством) размещены в частных клиниках, салонах красоты, ювелирных салонах, салонах по продаже обуви и одежды для среднего класса;

3) на популярных поисковых системах и сайтах будут размещены рекламные баннеры с информацией о ресторане.

Также предприятию для роста продаж необходимо создавать и поддерживать (наполнять нужным контентом) свой сайт. На сайте ресторана должна быть размещена следующая информация:

1) общие сведения (часы работы, схема проезда);

2) перечень оказываемых услуг, и предлагаемых блюд (с изображением каждого блюда и краткой его характеристикой);

3) контактная информация: для желающих забронировать столик, заказать банкет, оформить доставку блюд в требуемое место;

4) закладка, на которой необходимо поддерживать с посетителями обратную связь (электронный вариант книги отзывов, жалоб и предложений);

5) закладка для анкетирования посетителей сайта (здесь могут периодически проводиться опросы по интересующим руководство предприятия вопросам).

Помимо создания собственного сайта, необходимо проводить ежемесячную работу по его обновлению, поддержанию в актуальном состоянии и наполнению нужным контентом.

Еще одним важным направлением является создание системы лояльности клиентов, которая может предусматривать введение системы накопления бонусов (в зависимости от накопленной суммы заказов). Например, 1 балл соответствует каждой тысяче из накопленной суммы заказов. Бонусы могут копиться на специальной карте постоянного клиента,

которая, помимо информации о накопленных постоянным посетителем баллов, позволит получить руководству предприятия информацию о своих постоянных клиентах (день рождения, пол, возраст, частота и количество посещений за период, контактный телефон и пр.).

Можно ввести определенную градацию бонусных вознаграждений для владельцев накопительных карт, например:

- 10 баллов позволяют заказать бесплатно блюдо стоимостью 150 руб.;
- 15 баллов – блюдо стоимостью 250 руб.;
- 20 баллов – блюдо стоимостью 350 руб.;
- 25 баллов – блюдо стоимостью 500 руб.

Использованные при заказе бесплатного блюда баллы аннулируются, и посетитель может накапливать их снова. Как показывает практика, введение системы бонусных карт позволяет увеличить выручку на 5 – 15 %.

Необходимо отметить, что каждый из представленных на рис. 14 элементов предлагаемой программы совершенствования системы управления продажами взаимосвязан с другими элементами, например:

- 1) бюджетирование продаж легче проводить с помощью специального программного обеспечения;
- 2) обучение продающего персонала снизит текучесть, повысит мотивацию и выручку;
- 3) бюджетирование продаж должно строиться на основании определенных стратегических целей по продажам в частности и генеральной стратегии и в целом и т.д.

3.3 Расчет экономической эффективности по внесенным рекомендациям

Необходимую для выполнения предлагаемых мероприятий сумму затрат рассчитаем на основе табл. 31.

Таблица 31 – Расчет суммы затрат на предлагаемые мероприятия

Направление затрат	Ед. изм.	Цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Ожидаемый положительный эффект
1. Автоматизация процессов управления продажами			130	Увеличение объема продаж Экономия времени на обработку информации
1.1. Приобретение специальной программы управления продажами, шт.	1	100	100	
1.2. Обучение персонала работе с программой, чел.	3	10	30	
2. Составление и оформление учебного меню для официантов			15	Увеличение объема продаж
2.1. Работа по разработке учебного меню для официантов, разовые затраты	1	5	5	
2.2. Печать учебного меню и размещение его на специальном стенде, шт.	1	10	10	Увеличение объема продаж
3. Обучение персонала техникам и методам активных продаж			100	Увеличение объема продаж
3.1. Посещение периодических тренингов по активным продажам, чел.	4	10	40	
3.2. Посещение курсов повышения квалификации, чел.	4	15	60	
4. Мотивация персонала			96	Увеличение объема продаж
4.1. Ежедневный приз для лучшего работника	360	0,1	36	
4.2. Приз в конкурсе «Лучший официант месяца»	12	5	60	
5. Связи с общественностью			240	Популяризация заведения Рост числа посетителей Увеличение объема продаж
5.1. Разработка и поддержка собственного сайта	1	20	20	
5.2. Поддержка собственного сайта	12	10	120	
5.3. Проведение рекламной кампании	1	100	100	
6. Создание программы лояльности клиентов			70	Рост числа посетителей Увеличение объема продаж
6.1. Затраты по накопительной системе бонусов	200	0,3	60	
6.2. Изготовление карт постоянного посетителя, шт.	200	0,05	10	
Итого затрат по предлагаемым мероприятиям			651	

Из представленных расчетов видно, что общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составляет 651 тыс. руб.



Рисунок 15 – Структура расходов на предлагаемые мероприятия, %

Большую часть необходимых расходов составляют мероприятия по связям с общественностью, а также автоматизация процесса управления продажами – рис. 15.

На основании данных о запланированном количестве посетителей и среднем чеке, представленных в Приложении Б, рассчитаем сумму выручки за неделю работы ресторана (по продаже блюд) – табл. 32.

Таблица 32 – Плановая сумма поступления от продажи блюд за неделю работы ресторана

День недели	Выручка, тыс. руб.				Итого по дню недели, тыс. руб.
	утро	день	вечер	вечер/ночь	
Понедельник	10,26	17,45	65,20	22,35	115,26
Вторник	10,26	17,45	65,20	22,35	115,26
Среда	10,26	17,45	65,20	22,35	115,26
Четверг	10,26	17,45	65,20	22,35	115,26
Пятница	10,26	17,45	91,50	30,90	150,11
Суббота	6,99	36,90	99,40	34,90	178,19
Воскресенье	6,99	32,20	57,90	20,60	117,69
Итого	65,28	156,35	509,60	175,80	907,03

Скорректируем недельную сумму выручки на время года – табл. 33.

Таблица 33 – Плановая сумма выручки от продажи блюд

Время года	Выручка, тыс. руб.		
	количество недель	поправочный коэффициент	сумма
Зима	13	0,9	10 612,25
Весна	13	0,6	7 074,83
Лето	13	0,7	8 253,97
Осень	13	1,0	11 791,39
Итого	52	-	37 732,45

Из расчетов видно, что плановая сумма от продажи блюд составляет 37 732,45 тыс. руб. Спланируем выручку от всех видов деятельности в табл. 34.

Таблица 34 – Бюджет продаж по всем видам деятельности

Вид деятельности	Итого, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %
Заказ блюд в ресторане	37 732,45	86,21
Обслуживание в ресторане	1 886,62	4,31
Заказ блюд на вынос	3 773,24	8,62
Доставка блюд на вынос	377,32	0,86
Итого	43 769,64	100,00

Как видно из расчетов, плановая сумма выручки значительно выше уровня 2018 года. Расчет основных финансовых показателей проведем в табл. 35.

Таблица 35 – Расчет основных финансовых показателей с учетом предлагаемых мероприятий

Показатели	Факт 2018 года	План на 2019 год	Отклонение	
			абсол., тыс. руб.	отн., %
Выручка	31 539	43 770	12 231	38,78
Себестоимость	26 084	35 016	8 932	34,24
Доля себестоимости в выручке	82,70	80,00	-2,70	-3,27
Дополнительные затраты	-	651	651	-
Прибыль от продаж	5 455	8 103	2 648	48,54
Неполученный доход, убытки	336	34	-302	-90,00
Чистая прибыль	1 447	6 859	5 412	373,99
Рентабельность продаж, %	4,59	15,67	11,08	241,54
Рентабельность реализации, %	20,91	23,14	2,23	10,65

Увеличение выручки, чистой прибыли и показателей рентабельности говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

Выводы по третьей главе работы.

Рассмотрение применяемой ООО «Фортунате» системы управления продажами выявило следующие проблемы:

- 1) отсутствие цели и стратегии продаж (которая была бы увязана с генеральной стратегией предприятия);
- 2) отсутствие понимания того – как надо продавать;
- 3) отсутствие бюджетирования процесса продаж;
- 4) не отлажены связи с общественностью;
- 5) ошибки в мотивации тех, кто продает;
- 6) управление продажами не автоматизировано

Данные проведенного SWOT-анализа показатели, что многие слабые стороны, а также возможности и угрозы развития предприятия напрямую связаны с управлением продажами. Именно поэтому необходимо совершенствовать текущую систему управления продажами.

В разработанную программу совершенствования системы управления продажами вошли следующие мероприятия:

- 1) автоматизация процессов и бюджетирование управления продажами;
- 2) обучение персонала техникам и методам активных продаж;
- 3) мотивация персонала;
- 4) усиление работы по связям с общественностью;
- 5) создание программы лояльности клиентов.

Рост плановых показателей величины выручки, чистой прибыли и показателей рентабельности говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Хариной Елизавете Евгеньевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу» Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место администратора ресторана в ООО «Фортуна».</p> <p>Вредные и опасные факторы: вредные излучения от ПК и офисной техники, удар электрическим током, скользкий пол, падение предметов с высоты, пар и горячая плита (на кухне).</p> <p>Максимальная возможность для возникновения чрезвычайных ситуаций.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методические материалы и нормативные акты в сфере охраны труда. 2. Нормативные акты и методические материалы по экологической безопасности. 3. Отчеты в ФСС о травматизме ООО «Фортуна».
--	--

<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовое законодательство РФ Экологическое законодательство РФ Стратегия развития ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг. План по персоналу ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг.</p>
--	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика запланированных мероприятий в сфере социальной ответственности 2. План программ и мероприятий социальной ответственности для ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стейкхолдеры в соответствии с планом мероприятий социальной ответственности ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг. 2. Краткая характеристика планируемых программ и мероприятий социальной ответственности ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг.

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Бюджет затрат на мероприятия социальной ответственности ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг.</p> <p>2. Оценка эффективности и положительных сторон от осуществления программ и мероприятий социальной ответственности ООО Бюджет затрат на мероприятия социальной ответственности ООО «Фортуна» на 2019 – 2021 гг.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 16 – Структура плановых затрат на выполнение программ социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» во 2 полугодии 2019 года</p> <p>Рисунок 17 – Затраты на программы социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» на 2 полугодие 2019 года, 2020 – 2021 года, тыс. руб.</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Харина Елизавета Евгеньевна		

4 Социальная ответственность предприятия

Миссия ресторана «Тот самый Пармезан» (ООО «Фортуна») – работаем на благо клиентов и рынка.

На 01.01.2019 года у ресторана «Тот самый Пармезан» нет политики, и, соответственно, программ и мероприятий социальной ответственности.

Вместе с тем, проводя стратегию развития, желая соответствовать современным тенденциям рынка и развития общества, руководство ресторана «Тот самый Пармезан» понимает, что проведение политики и программ социальной ответственности – необходимо.

С этой целью руководством ресторана «Тот самый Пармезан» принято решение о применении политики социальной ответственности с 01.07.2019 года.

Разрабатываемая политика (и программы) социальной ответственности будут направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров – табл. 36.

Таблица 36 – Стейкхолдеры предприятия от политики социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры КСО	Косвенные стейкхолдеры КСО
Персонал ресторана Посетители ресторана	Местные власти Местные общественные организации Социально не защищенные граждане города Томска

Как видно из табл. 36, к прямым стейкхолдерам политики социальной ответственности ресторан «Тот самый Пармезан» будет относить:

- 1) собственный персонал;
- 2) посетителей ресторана.

Так, в рамках политики социальной ответственности планируется:

- 1) развитие (повышение квалификации, стимулирование к самообучению) собственного персонала ресторана;

2) забота о здоровье персонала ресторана (проведение ежегодного медицинского осмотра, стимулирование к посещению бассейна, спортивных секций и тренажерных залов).

В отношении посетителей ресторана в рамках планируемых программ и мероприятий социальной ответственности будет осуществляться следующая деятельность:

1) организация работ по повышению профессиональных компетенции и навыков персонала;

2) создание благоприятных условий для посещения ресторана (улучшение и постоянный рост качества приготовленных блюд и обслуживания посетителей).

Местные власти и местные общественные организации получат косвенную выгоду от политики и программ ресторана «Тот самый Пармезан», поскольку от их реализации возникнут следующие положительные социальные эффекты:

1) сохранение (и, возможно, расширение) числа рабочих мест (у властей нет проблем с ростом безработицы);

2) поддержание рестораном стандартов обслуживания (в том числе санитарных) посетителей (у проверяющих органов экономится время на проверки ресторана);

3) облагораживание территории около ресторана способствует сохранению окружающей среды и красоте облика города Томска.

Так, на август 2019 года в рамках запланированных программ и мероприятий социальной ответственности планируется облагораживание территории около ресторана (санитарная очистка, спиливание старых высохших деревьев, озеленение, высадка саженцев молодых деревьев и разбивка клумб). В результате, местные власти получают выгоду от проведения такого мероприятия в виде: облагороженной территории (без траты бюджетных средств), а природоохранные организации – очевидную

заботу об окружающей среде. Местное же население получит благоустроенную часть города Томска.

Поскольку ресторан «Тот самый Пармезан» по численности персонала относится к категории малого бизнеса, его бюджет ограничен. Поэтому большая часть затрат на проведение программ и мероприятий социальной ответственности:

- либо должна быть отнесена к затратам (у ресторана нет значительных финансовых ресурсов, чтобы оплачивать такие мероприятия из чистой прибыли);

- либо проводиться без затрачивания значительных финансовых средств, то есть силами персонала ресторана. Это означает, что в рамках проведения программ и политики социальной ответственности должно активно развиваться такое направление социальной политики, как социальная активность персонала. На практике это будет означать, что работниками ресторана «Тот самый Пармезан» будет оказываться посильная волонтерская помощь лицам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, которые нуждаются в поддержке, но, по тем или иным причинам не могут получать такую помощь от органов социальной защиты и опеки, либо получают такую помощь, но недостаточном для достижения нужного эффекта объеме. Например, к таким лицам можно отнести:

- инвалидов (особенно одиноких);
- одиноких людей пожилого возраста;
- матерей-одиночек (особенно с несколькими малолетними детьми);
- ветеранов войн и вооруженных конфликтов, проходивших на территории СССР и РФ, а также в Афганистане.

Таким социально незащищенным лицам в рамках планируемых программ и мероприятий социальной ответственности силами работников ресторана «Тот самый Пармезан» будет оказываться следующая помощь:

- проведение воспитательных бесед с подрастающим поколением;
- ремонт помещений силами сотрудников ресторана;

- психологическая поддержка;
- доставка вещей или самих таких лиц в требуемое место силами сотрудников ресторана;
- иные общественно-полезные мероприятия.

Принадлежность стейкхолдеров разрабатываемой политики и программ социальной ответственности к прямым или косвенным влияет на структуру планируемых программ – табл. 37.

Таблица 37 – Структура планируемых программ социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» на 2 полугодие 2019 года

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Профессиональное развитие работников ресторана	Социальные инвестиции	Работники ресторана	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 декабря включительно	Профессиональная подготовка и переподготовка персонала, профессиональный рост персонала
Качество – наше все	Социальные инвестиции	Посетители ресторана	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 декабря включительно	Улучшение условий посещения, хорошее впечатление у посетителей о ресторане
С заботой об окружающей среде	Социальные инвестиции, активная социальная позиция персонала	Местные власти, природоохранные организации, население города Томска	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 декабря включительно	Облагораживание территории вокруг ресторана, спиливание старых деревьев, высадка новых деревьев, озеленение территории вокруг ресторана
В трудную минуту	Активная социальная позиция персонала	Пожилые граждане Инвалиды Одинокие многодетные матери, сироты Государственные социальные службы и местные власти	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 декабря включительно	Помощь людям, попавшим в трудные жизненные ситуации Снижение уровня социальной напряженности в городе Томске Укрепление веры людей в бескорыстное добро

Продолжение таблицы 37

Доставка	Активная социальная позиция персонала	Пожилые граждане Инвалиды Одиноким многодетные матери, сироты Государственные социальные службы и местные власти	Второе полугодие 2019 года: с 1 июля по 31 декабря включительно	Помощь людям, попавшим в трудные жизненные ситуации Снижение уровня социальной напряженности в городе Томске Укрепление веры людей в бескорыстное добро
----------	---------------------------------------	---	--	---

Как видно из табл. 37, в ресторане «Тот самый Пармезан» на второе полугодие 2019 года запланировано выполнение пяти программ разрабатываемой политики социальной ответственности. Плановая смета затрат на их реализацию представлена в табл. 38.

Таблица 38 – Плановая смета затрат ресторана «Тот самый Пармезан» на реализацию программ социальной ответственности во 2 полугодии 2019 года

Программы КСО	Сумма затрат, тыс. руб.
Профессиональное развитие работников ресторана	45,00
Качество – наше все	30,00
С заботой об окружающей среде	25,00
В трудную минуту	0,00
Доставка	0,00
Итого	100,00

Как видно из табл. 38 и рис. 16, часть планируемых к реализации во 2 полугодии 2019 года программ социальной ответственности не имеют объемов финансирования. Только три программы предполагают возникновение определенных расходов:

1. «Профессиональное развитие работников ресторана» – на оплату курсов повышения квалификации, посещение семинаров по эффективным продажам.

2. «Качество – наше все» – на оплату курсов по росту качества оказания услуг в ресторанном бизнесе.

3. «С заботой об окружающей среде» – на приобретение материалов для озеленения и саженцев молодых деревьев.

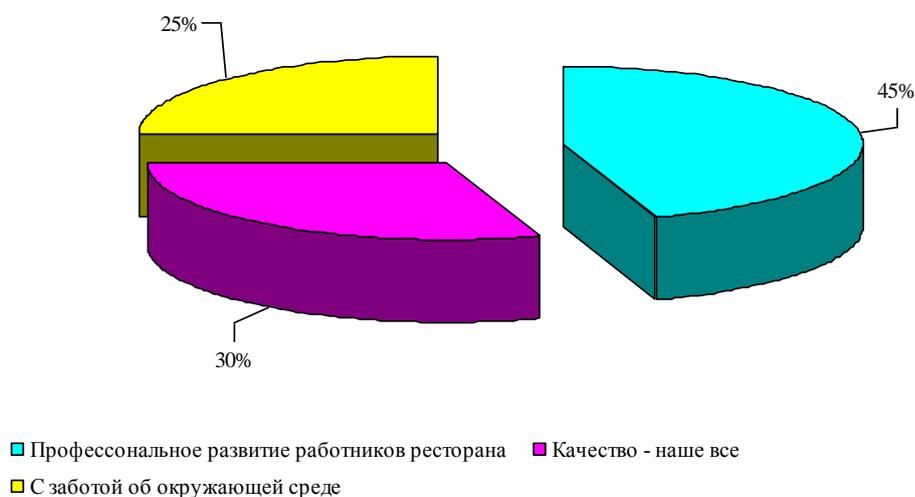


Рисунок 16 – Структура плановых затрат на выполнение программ социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» во 2 полугодии 2019 года, %

В среднесрочной перспективе ресторан «Тот самый Пармезан» планирует ежегодное увеличение затрат на выполнение программ социальной ответственности – табл. 39.

Таблица 39 – Плановая смета затрат ресторана «Тот самый Пармезан» на выполнение программ социальной ответственности на второе полугодие 2019 года, а также 2020 – 2021 года

Программы КСО	Сумма затрат, тыс. руб. / год		
	2019 год (2 полугодие)	2020 год	2021 год
Профессиональное развитие работников ресторана	45,00	70,00	100,00
Качество – наше все	30,00	50,00	80,00
С заботой об окружающей среде	25,00	50,00	70,00
В трудную минуту	-	15,00	25,00
Доставка	-	15,00	25,00
Итого	100,00	200,00	300,00

Из табл. 39 и рис. 17 видно, что:

1) планируется ежегодно увеличивать затраты на проведение программ и мероприятий социальной ответственности;

2) с 2020 года планируется частичная компенсация средств, затраченных работниками ресторана «Тот самый Пармезан» на выполнение программы «В трудную минуту» и «Доставка».

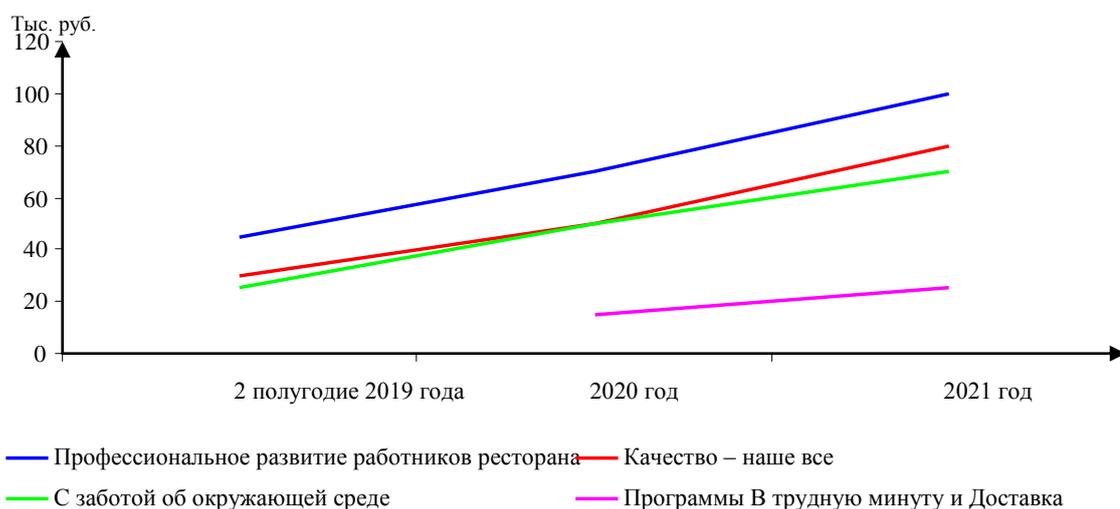


Рисунок 17 – Затраты на программы социальной ответственности ресторана «Тот самый Пармезан» на 2 полугодие 2019 года, 2020 – 2021 года, тыс. руб.

Выводы по разделу:

1. Миссия и ценности ресторана «Тот самый Пармезан» должны быть связаны с политикой социальной ответственности, и предполагать проведение рестораном программ и мероприятий в сфере социальной ответственности.

2. При проведении политики и программ социальной ответственности у ресторана «Тот самый Пармезан» возникнут как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. При этом внимание ресторана будут одинаково и прямым, и косвенным стейкхолдерам.

3. Запланированные к выполнению рестораном «Тот самый Пармезан» программы социальной ответственности будут полностью удовлетворять интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Ресторан «Тот самый Пармезан» получит следующие выгоды от выполнения программ и мероприятий социальной ответственности:

1) положительное отношение всех стейкхолдеров: персонала, посетителей, местного общества и властей;

2) потенциальные инвесторы более расположены к социально ответственным предприятиям;

3) благодарность людей, которым помогли работники и руководство ресторана.

5. В качестве основного источника финансирования программ и мероприятий социальной ответственности выступают доходы ресторана. Кроме того, возможно выполнение части программ и мероприятий социальной ответственности за счет средств персонала, но только по их личному желанию.

6. В целом, можно сказать, что запланированные к реализации программы и мероприятия социальной ответственности будут иметь высокий уровень организации. В качестве рекомендаций можно предложить расширять в перспективе перечень представленных выше программ. Особое внимание при этом следует уделять развитию программ, позволяющих персоналу ресторана проявлять свою активную гражданскую позицию.

Заключение

Управление продажами – это комплексное понятие, которое включает в себя управление персоналом отдела продаж и управление бизнес процессами.

Современная система управления продажами подразумевает управление тремя основными процессами: 1) торговые операции, 2) стратегия продаж и 3) аналитика продаж.

Ключом к успеху в этой области является наличие у менеджеров по продажам высококачественного контента, персонализированного под каждого конкретного покупателя. Также значительное внимание должно быть уделено современным технологиям. Они меняют все вокруг и бизнес в первую очередь. Сегодня профессионализм руководителя по продажам определяется, в том числе и способностью выбирать и внедрять нужное программное обеспечение для того чтобы вывести управление продажами на новый уровень.

Правильная и своевременная оценка эффективности работы отдела продаж позволяет выявить все недостатки в работе компании, положительные моменты, скорректировать основные направления деятельности и определить новые.

Практическая часть работы выполнена на примере ООО «Фортуна» (ресторан «Гот самый Пармезан»). Проведенный анализ деятельности предприятия за 2016 – 2018 года показал, что у рассматриваемого ресторана, несмотря на множество положительных характеристик, есть еще значительный резерв для развития. Применение в работе ресторана неиспользуемых пока резервов позволит существенно повысить уровень продаж.

Рассмотрение применяемой ООО «Фортуна» системы управления продажами выявило следующие проблемы:

1) отсутствие цели и стратегии продаж (которая была бы увязана с генеральной стратегией предприятия);

2) отсутствие понимания того – как надо продавать;

3) отсутствие бюджетирования процесса продаж;

4) не налажены связи с общественностью;

5) ошибки в мотивации тех, кто продает;

6) управление продажами не автоматизировано

Данные проведенного SWOT-анализа показатели, что многие слабые стороны, а также возможности и угрозы развития предприятия напрямую связаны с управлением продажами. Именно поэтому необходимо совершенствовать текущую систему управления продажами.

В разработанную программу совершенствования системы управления продажами вошли следующие мероприятия:

1) автоматизация процессов и бюджетирование управления продажами;

2) обучение персонала техникам и методам активных продаж;

3) мотивация персонала;

4) усиление работы по связям с общественностью;

5) создание программы лояльности клиентов.

Рост плановых показателей величины выручки, чистой прибыли и показателей рентабельности говорит об эффективности предлагаемых мероприятий.

Список использованных источников

1. Бобрышев А.Н., Агафонова Н.П. Особенности ведения управленческого учета в системе проектного менеджмента / А.Н. Бобрышев, Н.П. Агафонова // Международный бухгалтерский учет, 2018. - № 21 - 22. - С. 1329 - 1339.
2. Вертоградов В.А. Управление продажами / В.А. Вертоградов. – М.: Кнорус, 2017. – 384 с.
3. Волюхов Н.Г. Отдел сбыта современного предприятия / Н.Г. Волюхов // Консультант директора, 2017. - № 2. - С. 71 - 72.
4. Гитомер Дж. Маленькая красная книга о продажах / Дж. Гитомер. – М.: Дело, 2016. – 179 с.
5. Жалило Б.А. Книга директора по сбыту / Б.А. Жалило. – М.: ЛитРес, 2017. – 252 с.
6. Журавлева Л. Если менеджеры ноют или как выстроить эффективное управление продажами / Л. Журавлева // Электронный ресурс. URL: <http://www.restorator.ua/single-post/metodi-prodazh-v-restorane> (дата обращения 01.05.2019)
7. Егоров С.В. Управление продажами / С.В. Егоров. – СПб.: Маросейка, 2014. – 281 с.
8. Качалов И. Планирование продаж с точностью до 90 % и выше / И. Качалов. – М.: Юрайт, 2018. – 237 с.
9. Кучин А.Н. Управление продажами / А.Н. Кучин. – М.: Логос, 2016. – 302 с.
10. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера / Р. Лукич. – М.: Манн, 2017. – 275 с.
11. Мамонов Е. Что такое процессный подход и для чего он нужен / Е. Мамонов // Консультант, 2017. - № 9. - С. 61 - 67.
12. Марзан Ю. Что нужно знать об эффективном управлении продажами? // Электронный ресурс. URL:

<https://prodawez.ru/menedzhment/effektivnoe-upravlenie-prodazhami.html> (дата обращения 03.05.2019)

13. Методы продаж в ресторане // Электронный ресурс. URL: <http://www.restorator.ua/single-post/metodi-prodazh-v-restorane> (дата обращения 30.04.2019)

14. Мусатов А. Методы продаж в ресторане / А. Мусатов // Электронный ресурс. URL: <http://www.restorator.ua/single-post/metodi-prodazh-v-restorane> (дата обращения 30.04.2019)

15. Никитина В.С. Организация работы отдела продаж / В.С. Никитина // Вопросы теории и практики управления, 2018. - № 10. - С. 54 - 56.

16. Ресторанный менеджмент // Электронный ресурс. URL: <https://soundcloud.com/alexrestteam/upravlenie-prodazhami-v-restorane> (дата обращения 02.05.2019)

17. Рестораны Томска // Электронный ресурс. URL: <https://yandex.ru/maps/67/tomsk> (дата обращения 30.04.2019)

18. Сорокина В.В. Тенденции развития инструментария управленческого учета / В.В. Сорокина // Международный бухгалтерский учет, 2017. - № 20. - С. 1202 - 1212.

19. Поповских А.Г. Сбытовая деятельность компании / А.Г. Поповских. – М.: Росмен, 2016. – 178 с.

20. Управление продажами: от выбора стратегии до анализа ошибок // Электронный ресурс. URL: <https://www.gd.ru/article/article/print?id=9612> (дата обращения 01.05.2019)

21. Хитрости повышения продаж в кафе и ресторане // Электронный ресурс. URL: <http://kafe-soft.ru/hitrosti-povysheniya-prodazh-v-restorane> (дата обращения 03.05.2019)

22. Чайковская Л.А., Филин С.А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях / Л.А. Чайковская, С.А. Филин // Международный бухгалтерский учет, 2019. - № 3. - С. 259 - 273.

23. Шалаева Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета / Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет, 2018. - № 3. - С. 159 - 172.

24. Шестакова Е., Яворская А. Кому прибыль, а кому убыток. Экономика торгового маркетинга / Е. Шестакова, А. Яворская // Финансовая газета, 2018. - № 31. - С. 5 - 7.

25. Яковлев О.Е. Актуальные проблемы сбытовой деятельности предприятия / О.Е. Яковлев // Консультант, 2018. - № 7. - С. 29 - 30.

Приложение А
Финансовая отчетность предприятия

Бухгалтерский баланс

Статьи	2015	2016	2017	2018
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1 987	1 689	1 506	1 222
Финансовые вложения	52	31	29	10
Итого по разделу I	2 039	1 720	1 535	1 232
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	3 120	1 744	2 034	1 978
Дебиторская задолженность	1 776	1 776	4 796	2 676
Денежные средства и денежные эквиваленты	51	239	295	290
Итого по разделу II	4 947	3 759	7 125	4 944
БАЛАНС	6 986	5 479	8 660	6 176
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль	2 358	5 228	4 778	5 305
Итого по разделу III	2 368	5 238	4 788	5 315
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	650	0	1 200	70
Итого по разделу IV	650	0	1 200	70
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	2 862	0	1 625	0
Кредиторская задолженность	1 106	241	1 047	791
Итого по разделу V	3 968	241	2 672	791
БАЛАНС	6 986	5 479	8 660	6 176

Отчет о финансовых результатах

Показатели	2015	2016	2017	2018
Выручка	21 573	32 225	30 538	31 539
Себестоимость продаж	17 326	24 689	25 945	26 084
Валовая прибыль (убыток)	4 247	7 536	4 593	5 455
Прибыль (убыток) от продаж	4 247	7 536	4 593	5 455
Проценты к уплате				4
Прочие доходы				380
Прочие расходы	1 879	1 819	2 402	4 384
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 368	5 717	2 191	1 447
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2 368	5 717	2 191	1 447

Приложение Б
Бюджет продаж на 2019 год

Утро

День недели	Зона 1 (2 человека)			Зона 2 (3 человека)			Зона 3 (4 человека)			Всего, тыс. руб.
	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	
Понедельник	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Вторник	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Среда	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Четверг	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Пятница	3	0,25	1,50	5	0,20	3,00	8	0,18	5,76	10,26
Суббота	3	0,15	0,90	5	0,15	2,25	8	0,12	3,84	6,99
Воскресенье	3	0,15	0,90	5	0,15	2,25	8	0,12	3,84	6,99

День

День недели	Зона 1 (2 человека)			Зона 2 (3 человека)			Зона 3 (4 человека)			Всего, тыс. руб.
	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	
Понедельник	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Вторник	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Среда	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Четверг	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Пятница	3	0,70	4,20	5	0,35	5,25	8	0,25	8,00	17,45
Суббота	3	1,20	7,20	5	0,70	10,50	8	0,60	19,20	36,90
Воскресенье	3	1,20	7,20	5	0,60	9,00	8	0,50	16,00	32,20

Вечер

День недели	Зона 1 (2 человека)			Зона 2 (3 человека)			Зона 3 (4 человека)			Всего, тыс. руб.
	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	
Понедельник	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Вторник	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Среда	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Четверг	3	1,50	9,00	5	1,40	21,00	8	1,10	35,20	65,20
Пятница	3	2,50	15,00	5	1,90	28,50	8	1,50	48,00	91,50
Суббота	3	2,50	15,00	5	2,00	30,00	8	1,70	54,40	99,40
Воскресенье	3	1,60	9,60	5	1,30	19,50	8	0,90	28,80	57,90

Вечер/ночь

День недели	Зона 1 (1 человек)			Зона 2 (2 человека)			Зона 3 (2 человека)			Всего, тыс. руб.
	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Кол/во столиков	Средний чек, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	
Понедельник	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Вторник	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Среда	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Четверг	3	1,25	3,75	5	0,90	9,00	8	0,60	9,60	22,35
Пятница	3	1,50	4,50	5	1,20	12,00	8	0,90	14,40	30,90
Суббота	3	1,60	4,80	5	1,25	12,50	8	1,10	17,60	34,90
Воскресенье	3	1,00	3,00	5	0,80	8,00	8	0,60	9,60	20,60