**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Конкурентоспособность торговой организации и ее роль в обеспечении эффективной работы на рынке

1.1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности торговой организации. Методы оценки конкурентоспособности торговой организации

1.2 Маркетинговые ориентации деятельности (как основной приоритет конкурентных преимуществ торговых организаций) потребительской кооперации

2. Анализ ситуационного положения торговой организации на Рынке

2.1 Организационно – экономическая характеристика, оценка сильных и слабых позиций Сененского райпо, на рынке

2.2 Оценка конкурентоспособности Сененского райпо.

3. Пути повышения конкурентоспособности Сененского райпо на рынке

3.1 Стратегия развития Сенненского райпо как стратегический ресурс повышения конкурентоспособности на рынке

3.2 Программа лояльности как необходимое условие успешной деятельности розничной торговой сети в условиях конкуренции

Заключение

**ВВЕДЕНИЕ**

В Белоруссии происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители торговых организаций находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления и рычагов повышения конкурентоспособности данных организаций.

Содержательная сущность конкурентоспособности не имеет общепринятого формального, а тем более количественного определения. Помимо того, объектом анализа конкурентоспособности чаще всего является товар, а не вся деятельность организации.

Теория конкурентоспособности организации и ее конкурентных преимуществ разработана во многих трудах специалистов. Однако новые тенденции в развитии мировой экономики потребовали пересмотра ортодоксальных взглядов. В последнее десятилетие наиболее значительный вклад в разработку проблем конкурентоспособности торговых организаций внесли американские экономисты И. Ансофф, М. Портер и др. Анализируя причины высокой конкурентоспособности торговых организаций, эти экономисты пришли к выводу, что она во многом зависит от наличия и эффективного использования сложившихся в стране базирования условий: необходимых факторов производства, развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей.

В соответствии с концепцией маркетинга, торговые организации достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Торговые организации предоставляют большую потребительную ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или, обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены.

Актуально то, что маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении – анализ конкурентов, т.е. процесс выявления и оценивания основных конкурентных стратегий, которые позволяют торговой организации занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Для того, чтобы объективно оценить конкурентоспособность торговой организации и ее товаров на рынке, руководителю и экономистам необходимо пользоваться методиками, которые бы позволили в короткие сроки и без дополнительных поисков информации рассчитывать показатель конкурентоспособности. Конечно, универсального метода не существует, и каждая и существующих моделей имеет свои ограничения и недостатки. Однако, пользуясь разработанными рекомендациями и методиками расчета показателя конкурентоспособности товара и фирмы, можно выявить первые угрозы со стороны конкурентов и предпринять соответствующие меры.

Исходя из актуальности данной проблемы в рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха торговой организации является конкурентоспособность.

В соответствии с этим, главная цель дипломная работа – дать оценку конкурентоспособности торговой организации.

Исходя из поставленных целей, были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрено в теоретическом аспекте конкурентоспособность торговой организации и ее роль в обеспечении эффективной работы на рынке;

- исследование теоретических основ оценки конкурентоспособности торговой организации;

- дана организационно-экономическую характеристику Сенненского райпо;

- проведена оценка конкурентоспособности Сенненского райпо;

- выявить пути повышения конкурентоспособности Сенненского райпо;

- представлено формирование программ лояльности как необходимого условия успешной деятельности торговой сети в условиях конкуренции.

Объектом исследования является сеть магазинов розничной торговли Сеннеского райпо.

Предмет исследования – конкурентоспособность торговой организации.

При написании дипломной работы применялись следующие методы: абстрактно-логический метод, экономико-статистический, метод сравнения, метод группировок и др.

Практические материалы взяты из бухгалтерской, оперативной и статистической отчетности за 2007-2009г. Сенненского райпо.

Теоретической разделы выполнялись на основе нормативно – правовой базы РБ, учебной и методической литературы отечественных и зарубежных авторов (И.С.Березин, Т.Н. Байбардина О.В., Михайлов, Е.Л. Голубков, А.И. Романова*,* Ф.Котлер), периодические издания журналы и газеты (Маркетинг, Вопросы статистики, Маркетинг, реклама и сбыт).

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**1. Конкурентоспособность торговой организации и ее роль в обеспечении эффективной работы на рынке**

**1.1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности торговой организации. Методы оценки конкурентоспособности торговой организации**

Понятие конкуренции является фундаментальным в экономической теории рыночных отношений. Конкуренция – это форма существования субъектов экономических отношений на рынках товаров, капитала или труда. Конкуренция проявляется в соперничестве субъектов ради достижения сходных целей и стимулирует развитие субъектов и общества в целом [5,с.12]. Конкуренция – соревнование между выступающими на рынке товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли [5,с.20].

Чтобы сделать предприятие успешным, необходимо иметь четкое представление о его положении на рынке, сильных и слабых сторонах деятельности, возможности формирования долговременных устойчивых конкурентных преимуществ [22, с. 5]. С точки зрения масштабов и влияния на уровень жизни населения розничная торговля является важнейшей отраслью экономики [22, с.5].

Розничная торговля товарами народного потребления в основе своей деятельности предназначена для организации потребления населением товаров и услуг. Для реализации своей цели и задач она выполняет ряд функций. Основной функцией розничной торговли является доведение товаров до населения и организация торгового обслуживания покупателей, предоставление им услуг (доставка товаров на дом, стол заказов, кафетерий, упаковка товаров и т. д.). При осуществлении розничной торговли и обслуживании покупателей выполняется вторая важная функция – смена формы стоимости. Товары народного потребления и оказываемые услуги, принадлежащие одному собственнику (государственной, акционерной, частной) при розничной купле-продаже переходят в руки одного собственника – покупателя (частная или личная собственность). Розничная торговля выполняет и социальную функцию, состоящую в сокращении затрат, времени покупателей на приобретение товаров и пребывания в каналах обслуживания. Население тратит в сфере обслуживания миллиарды человеко-часов в год и, по оценкам экспертов, до 40% этого времени расходуется нерационально. Покупатели тратят время в поисках нужного товара, на пребывание в каналах обслуживания (пребывание в очередях в магазинах, оформление покупки, дополнительное обслуживание). Все это время могло быть использовано населением на досуг, образование и прочее [17, с.361].

*Торговлю* можно рассматривать в различных аспектах: как экономическую категорию, как отрасль экономики, как вид предпринимательской деятельности.

*Как экономическая категория* торговля выражает отношения обмена путем купли-продажи товаров посредством денег и может рассматриваться как своеобразная форма организации товарно-денежного обмена продуктами труда, характеризующаяся в условиях рынка конкуренцией и преследующая цели наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей. Торговля как форма товарного обращения осуществляет связь между производством и потреблением и представляет собой фазу расширенного воспроизводства.

Торговля *как отраслевая экономическая система* представляет собой крупное и важное подразделение экономики, включающее совокупность торговых организаций, предприятий и торговых объектов и обладающее общностью материально-технической базы, используемых кадров и торгово-технологического процесса. Ей присущи все внутренние и внешние свойства отраслевых систем. К внутренним свойствам относятся однородность и устойчивость, к внешним – обусловленность отраслевой системы и ее способность к адаптации [28, c.10-11].

Розничный товарооборот занимает значительный удельный вес в общем объеме ВВП Республики Беларусь (таблица 1.1.)

**Таблица 1.1 - Удельный вес розничного товарооборота в ВВП Республики Беларусь за 2005-2009г. (млрд.р.)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | | | | Темп роста в % или отклонение (+;-) 2008г. к 2004г. |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Валовой внутренний продукт, млрд р. | 79267 | 96165 | 128829 | 128829 | 136790 | 172,57 |
| Розничный товарооборот, млрд р. | 31062 | 38168 | 50651 | 50651 | 54736 | 176,22 |
| Удельный вес розничного товарооборота в валовом внутреннем продукте, % | 39,19 | 39,69 | 39,32 | 39,32 | 40,0 | 0,82 |

*Примечание* - Источник: [15]

Согласно данных таблицы 1.1, удельный вес розничного товарооборота в валовом внутреннем продукте увеличился на 0,82 п.п. в 2009 г. по сравнению с 2009 г.

Сущность торговли проявляется в ее функциях в системе общественно-экономических отношений. Торговля выполняет две функции: функцию удовлетворения платежеспособного спроса населения, реализации доли каждого индивида в национальном доходе в определенных предметах потребления, тем самым обеспечивая воспроизводство рабочей силы; функцию обмена товаров путем купли-продажи, смены форм стоимости или возмещения при обмене затрат общественно необходимого труда.

В процессе выполнения первой функции происходит реализация произведенных продуктов как потребительных стоимостей, в процессе выполнения второй - реализация их как стоимостей (обмен денежных доходов населения на предметы потребления). Главной является функция удовлетворения платежеспособного спроса населения. Выполняя свои функции, торговля обеспечивает производству возмещение затрат на изготовление товаров и получение прибыли, способствует непрерывности процесса воспроизводства.

В процессе доведения товаров от производства до потребления торговля изучает спрос населения, составляет заказы промышленности на производство товаров народного потребления, способствует укреплению связей между отдельными отраслями экономики.

Целевые функции торговли и всей экономики совпадают. В то же время

торговля, являясь обособленной отраслевой системой, выполняет специфическую роль в общественном воспроизводстве [28, c.10-11].

В Республике Беларусь правовую основу осуществления торговой деятельности, а также ее государственного регулирования определяет Закон Республики Беларусь «О торговле» № 231 от 28 июня 2003 г. Виды торговли показаны на рисунок 1.1 [7].

ВИДЫ ТОРГОВЛИ

Общественное питание

Оптовая торговля

Розничная торговля

Товары предназначены для личного, семейного, домашнего потребления и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью

Включает производство, переработку, реализацию, организацию потребления продуктов питания

Осуществляется в целях последующего использования товаров в предпринимательской деятельности

Продажа осуществляется через торговые объекты (магазины, киоски, палатки, автолавки и иные)

Оказание сопутствующих услуг населению

Субъекты торговли имеют склады, оказывают услуги (хранение, информационные, транспортные и др.)

Осуществляется через торговые объекты общественного питания (столо­вые, рестораны, кафе и т.д.)

Основание – договор розничной купли-продажи

**Рисунок 1.1 – Виды торговли.**

*Примечание* – Источник: [19, с.32, рисунок 2.1].

Торговля как вид предпринимательской деятельности рассматривается в Законе Республики Беларусь «О торговле», вступившем в силу в 2003 г. В ст. 2 данного Закона торговля определяется как предпринимательская деятельность торговых организаций и индивидуальных предпринимателей, в основе которой лежат отношения по продаже произведенных, переработанных или приобретенных товаров, а также по выполнению услуг, связанных с продажей товаров. При этом товарами считаются предметы личного, семейного, домашнего потребления, продукция производственно - технического назначения и иное имущество, предназначенное для продажи.

Видами торговли в соответствии со ст. 7 Закона Республики Беларусь от 28 июля 2003г. №231-311 «О торговле» являются оптовая торговля, розничная

торговля и общественное питание [7].

Розничная торговля - вид торговли товарами, предназначенными для личного, семейного, домашнего потребления и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

Розничная торговля осуществляется, если иное не предусмотрено формой торговли, через торговые объекты (магазин, павильон, киоск, палатку, лоток, торговый автомат, автолавку, автомагазин и иные торговые объекты) на основании заключаемых договоров розничной купли-продажи [7].

В Республике Беларусь насчитывается свыше 41,0 тыс. объектов розничной сети [15].

Доля различных форм собственности в розничной торговле показана на рисунок 1.2 [315].



**Рисунок 1.2 - Распределение объектов розничной торговли Республики Беларусь по формам собственности.**

*Примечание* - Источник [28, c.466, 15]

В Республике Беларусь в качестве форм осуществления торговли в соответствии с Законом Республики Беларусь «О торговле» (статья 11) определены следующие формы осуществления торговли:

- комиссионная торговля;

- торговля на конкурсах;

- торговля на аукционах;

- торговля по образцам;

- торговля с использованием автоматов;

- выездная торговля;

- посылочная торговля;

- биржевая торговля;

- торговля на ярмарке;

- электронная торговля;

- торговля на рынке;

- иные формы, не запрещенные законодательством [7].

В макроэкономическом масштабе розничная торговля представляет собой отрасль экономики, выступающую конечным звеном в распределении товаров и услуг. Розничная торговля на уровне национальной экономики призвана преобразовывать готовую продукцию производства в товарные ресурсы с учетом потребностей конечных потребителей. На микроуровне розничную торговлю можно рассматривать как вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей-продажей товаров и оказанием услуг конечным покупателям. При этом основным объектом, на который направлены усилия организаций розничной торговли, является непосредственно процесс продажи товаров индивидуальным потребителям.

В то же время розничную торговлю можно рассматривать как с позиции потребителей, так и с позиции организации. С позиции потребителя розничная торговля – это совокупность видов предпринимательской деятельности, увеличивающих ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям и предназначенных для личного или семейного использования. С позиции организации к розничной торговле относят все виды деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного, некоммерческого использования, независимо от того, как именно продаются товары (лично, по почте, через Интернет и т.д.) и где это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя). Характерной чертой розничной торговли является то, что она в отдельных случаях применима и к реализации услуг [25].

Розничная торговая сеть представляет собой совокупность большого числа организаций различающихся по ряду признаков, к важнейшим из которых относятся: формы торгового обслуживания, размер торговой площади, ассортимент реализуемых товаров, величина товарооборота и др. [22, с.7].

Понятие «конкурентоспособность торгового предприятия» включает конкурентоспособность внешнюю и внутреннюю. Внешняя конкурентоспособность — это основанная на внешних конкурентных преимуществах способность предоставлять услуги, удовлетворяющие потребности и желания покупателей лучше конкурентов. Внутренняя конкурентоспособность — это способность к достижению и поддержанию определенного набора услуг с более низкими издержками, чем у конкурентов, основанная на внутренних конкурентных преимуществах торгового предприятия [22, с.27].

Оценка конкурентоспособности торгового предприятия неразрывно связана с пространственными характеристиками магазинов, входящих в торговую сеть. Важнейшая из таких характеристик — торговая зона, которая в свою очередь определяется расположением, специализацией, пропускной способностью, торговой площадью и ассортиментом находящихся в ней магазинов. Каждый магазин в силу особого позиционирования имеет свою торговую зону, в пределах которой потребители заинтересованы в его торговой услуге и готовы преодолевать имеющееся расстояние до магазина. Создание уникальных конкурентных преимуществ и отличительное позиционирование увеличивают торговую зону предприятия и уменьшает зону влияния его конкурентов, находящихся в пределах территории торговой зоны.

Конкурентоспособность предприятия розничной торговли определяется способностью его внутренней среды реагировать на изменения внешней. Особенность внутренней среды предприятия состоит в том, что она находится под воздействием как управляющей подсистемы самого предприятия, так и подсистемы более высокого уровня (например, государства) и должна адаптироваться к изменению внешней среды. Цель адаптации состоит в том, чтобы предприятие могло с наименьшими потерями противодействовать возникающим во внешней среде неблагоприятным условиям или наилучшим образом использовать их.

Таким образом, конкурентоспособность торгового предприятия можно охарактеризовать как разность эффекта двух взаимосвязанных уровней активности – во внешней и внутренней среде. Если эффект активности внешней среды преобладает, предприятие становится неконкурентоспособным.

Еще одна особенность конкурентоспособности – четко выраженная потребительская ориентация. Рассматривать ее следует только относительно сегмента, на который ориентируется торговое предприятие. Опрос слишком широкого круга потребителей может дать низкий процент покупателей, удовлетворенных услугами магазина, вследствие привлечения нецелевых потребителей. Наоборот, магазин может быть популярным среди узкой группы людей, иногда даже не пользующихся его услугами. Однако это не свидетельствует о конкурентоспособности магазина, а говорит о важности правильного определения и классификации показателей конкурентоспособности и методики их оценки.

Конкурентоспособность предприятия розничной торговли формируется под влиянием многих факторов: месторасположение, уровень квалификации торгового персонала и цен в магазине, ассортимент, организация мерчандайзинга, взаимоотношения с поставщиками и др.

Для поддержания стабильного положения предприятия на рынке необходимо формировать устойчивые конкурентные преимущества, такие, как:

- месторасположение предприятия торговли;

- увеличение числа лояльных к предприятию покупателей;

- прочные взаимосвязи с поставщиками;

- низкие издержки, обусловленные эффектом масштаба;

- лучший сервис;

- уровень логистического обеспечения торговой сети;

- квалификация торгового персонала [22, c.27-30].

Являясь атрибутом рынка, конкуренция естественным путем возникает из рынка и одновременно служит непременным условием его существования и развития. Конкуренция - ситуация, когда существует несколько альтернативных направлений использования редкого блага, в котором заинтересованы различные группы людей, борющихся между собой за право распоряжаться этим благом.

Термин «конкуренция» вошел в экономическую теорию из разговорного языка от латинского слова «concurrentia», означающего «столкновение», «состязание». В экономике конкуренция определяется следующим образом.

Толкование понятия конкуренции в экономической науке прошло несколько стадий. Классической экономической теории был характерен поведенческий подход. В частности, А. Смит понимал сущность конкуренции как совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Следовательно, акцент делался на таком поведении продавцов и покупателей, которое характеризовалось честным, без сговора соперничеством за более выгодные условия продажи или покупки товаров. При этом основным объектом конкурентной борьбы считались цены.

Базой оценки конкурентоспособности является исследование потребностей покупателя, требований рынка.

При совершении покупки потребитель осуществляет процесс выбора необходимого ему изделия среди целого ряда аналогичных, предлагаемых на рынке, и приобретает то из них, которое в наибольшей степени удовлетворяет его потребность. При этом покупатель учитывает их потребительские свойства, выясняет степень соответствия собственной потребности.

Каждая потребность обладает свойствами и характеризующими их параметрами, которые определяют ее сущность, необходимый потребителю полезный эффект и конкретные условия процесса потребления. При совпадении параметров потребности с параметрами, характеризующими само изделие и совершается покупка.

Для того чтобы товар был приобретен конкретным покупателем, он должен соответствовать потребностям по техническим параметрам и финансовым возможностям потребителя (цена потребления товара), при этом потребитель стремится израсходовать минимум средств для приобретения и потребления товара, то есть оптимизировать свои полные затраты.

Поскольку потребности каждого отдельного складываются по воздействиям обширного комплекса факторов и носят индивидуальный характер, оценки одного и того же товара разными потребителями могут не совпадать. Соответственно неодинаковым и будет их предпочтение, выбор из массы аналогичных товаров, предлагаемых на рынке. Следовательно, по отношению к конкретному потребителю конкурентоспособность данного товара также будет индивидуальной.

Наибольшее признание среди товаров, предназначенных для удовлетворения данной общественной потребности, получает тот, который более полно ей соответствует. Это и выделяет его из общей товарной массы, обеспечивает успех в конкурентной борьбе.

Таким образом, конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате сравнения, и поэтому является относительным показателем. Она представляет собой характеристику товара, отражающую его отличие от товара - конкурента по степени удовлетворения конкурентной общественной потребности.

Конкурентоспособность определяется совокупностью свойств этой продукции, входящих в состав ее качества и важных для потребителя, определяющих затраты потребителя по приобретению, потреблению (эксплуатации) и утилизации продукции.

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;

- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Независимо от целей исследования, основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно, как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации. Задача стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

- рассматриваются изменения в требованиях постоянных заказчиков продукции;

- анализируются направления развития аналогичных разработок;

- рассматриваются сферы возможного использования продукции;

- анализируется круг постоянных покупателей.

Вышеизложенное подразумевает “комплексное исследование рынка”. Особое место в изучении рынка занимает долгосрочное прогнозирование его развития, связанное с длительностью осуществления разработки и производства многих видов компьютерной техники. [27, с.75]

Конкурентоспособность товара является главной составляющей конкурентоспособности предприятия. Однако между этими понятиями имеются следующие различия:

- конкурентоспособность организации, отражающая его отличия от соперничающих фирм, применима к довольно длительному периоду.

- конкурентоспособность товара определяется в любой, небольшой с точки зрения экономики, отрезок времени;

- в отличие от конкурентоспособности товара, оценку которого дает потребитель, работу организации оценивает не столько потребитель, сколько сам производитель. Именно производитель определяет, выгодно ли ему при данных условиях выпускать товар [27, с.74].

Таким образом, конкурентоспособность товара — это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара–конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение [27, с.78].

Сопоставление продукции ведется по таблице сравнения параметров. В результате сравнения одним из методов (дифференциального, комплексного или смешанного) дается одно из следующих значений:

- продукция конкурентоспособна на данном рынке в сравниваемом классе изделий;

- продукция обладает низкой конкурентоспособностью в сравниваем классе изделий на данном рынке;

- продукция полностью неконкурентоспособна в сравниваемом классе изделий на данном рынке.

В заключение дополняется выводами о преимуществах и недостатках оцениваемой продукции по сравнению с аналогами, а также предложениями о мерах, которые должны быть приняты для улучшения положения ее на рынке.[27,с.80-92]

Обеспечение конкурентоспособности на требуемом уровне предполагает необходимость ее количественной оценки. Без такой оценки конкурентоспособности все предусматриваемые организацией меры по поддержанию продукции на должном уровне останутся благим пожеланием.

Отправной момент оценки конкурентоспособности любого товара – формирование цели исследования. Если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным параметрам. При исследовании, ориентировании на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, анализ предполагает использование информации, включающей сведения об изделиях, которые выдут на рынок, динамику спроса, предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве и др. Однако, независимо от целей исследования, основой для оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий. [27,с.80-92]

Схема оценки уровня конкурентоспособности.

Цель

Комплексное исследование рынка.

Исследование Исследование Исследование спроса. конкурентов. коньюктуры.

Формулирование требований к товару-эталону.

Анализ цены потребления.

Определение перечня параметров, подлежащих оценке.

Определение показателя конкурентоспособности по экономическим параметрам.

Расчет показателя конкурентоспособности по нормативным параметрам.

Определение показателя конкурентоспособности по техническим параметрам.

Расчет интегрального показателя уровня конкурентоспособности.

Вывод об уровне конкурентоспособности.

Разработка мер по повышению уровня конкурентоспособности и его оптимизация.

**Рисунок 1.3 - Схема оценки уровня конкурентоспособности.**

*Примечание* - Источник: собственная разработка [27, с.83]

Требования к конкурентным преимуществам, применяемым стратегиям и, в конечном итоге, конкурентоспособность торгового предприятия в первую очередь определяются типом рынка, видами конкурентной борьбы, оказывающими наиболее жесткое воздействие на предприятие, и методами конкуренции. В свою очередь преобладающие методы конкуренции определяются типами рынка таблице 1.2, требованиями потребителей и позиционированием предприятий розничной торговли.

**Таблица 1.2 – Типы рынков и конкурентные ситуации для торговли**

|  |  |
| --- | --- |
| Типы рынка | Характеристика рыночной ситуации |
| Чистая конкуренция | Много розничных торговых предприятий предлагают стандартизированный товар |
| Чистая монополия | На рынке существует один продавец товара |
| Монополистическая конкуренция | Много продавцов, предлагающих дифференцированные товары |
| Олигополистическая конкуренция | Несколько крупных предприятий контролируют значительную часть рынка.  Их действия взаимозависимы |

*Примечание* – Источник: [22, c.32].

Типом рынка принято называть особую рыночную ситуацию, значительно отличающуюся от других по числу продавцов, видам товара, контролю над ценой и барьерами входа на рынок.

В ситуации чистой конкуренции преимуществом становится уровень цен и место расположения торгового предприятия. Например, в сельской местности, где нет крупных торговых сетей, между собой конкурируют небольшие магазины, палатки, павильоны и множество передвижных торговых точек в дни ярмарок. Барьеры для входа на рынок отсутствуют, продукция стандартизирована.

При монополистической конкуренции предприятия вынуждены нести большие маркетинговые затраты, так как необходимо позиционировать свои товары и магазины на целевой сегмент. Решающее значение имеет правильное формирование имиджа, связанное с психологическими особенностями покупателей. Такая ситуация характерна для крупных городов. В России барьеры для входа на рынок сравнительно легкие.

При олигополии каждое предприятие испытывает на себе влияние решений, принимаемых конкурентами. Товар на данном рынке может быть дифференцирован или стандартизирован [22, c. 33].

Прежде чем раскрывать различные типы конкуренции, рассмотрим понятие формат магазина. Это совокупность характеристик магазина, определяющих его рыночную позицию (ассортимент, размер торговой площади, формы и методы обслуживания покупателей). Известными форматами розничных торговых предприятий, действующих на российском рынке, являются гипермаркет, супермаркет (универсам), гастроном, специализированные магазины (мясо, рыба, мебель) и др.

Типы конкуренции, характерные для розничном торговли, представлены в таблицы 1.3.

**Таблица 1.3 – Типы конкуренции в розничной торговле**

|  |  |
| --- | --- |
| Тип конкуренции | Характеристика |
| Внутриформатная | Конкурентные отношения возникают между одно питыми предприятиями, предлагающими товары совпадающего или близкого ассортимента. Для отличия от конкурент необходимо либо дифференцировать торговое предложение, либо изменить технологию торговли |
| Межформатная | Конкурентные отношения возникают между различными типами предприятий, предлагающими одинаковый ассортимент товаров и (или) уровень обслуживания, но применяемые технологии различны. Конкурентоспособнее будет тот, чья технология позволит минимизировать совокупные удельные затраты и предложить более низкую цену |
| Ассортиментная | Предложение магазинами различной ассортиментной специализации продажи части ассортимента магазинов другой специализации |
| Перехватывающая | Покупатель, лояльный к определенному магазину, покупает необходимый товар в другом, расположенном ближе к нему в момент возникновения определенной потребности |

*Примечание* – Источник: [22, c.36].

Примером внутриформатного типа конкуренции может быть ситуация, когда внутри торговой зоны конкурируют несколько супермаркетов или специализированных магазинов одной товарной группы. Конкуренция жесткая, так как инструменты формирования конкурентных преимуществ у предприятий одинаковые.

Самый простой и надежный способ измерения уровня внутриформатной конкуренции — определение насыщенности рынка региона (отношение между общим товарооборотом магазинов данного формата на рынке и занятыми ими торговыми площадями). Показатель уровня насыщенности следует сравнивать с товарооборотом на кв.м площади, необходимым на покрытие издержек. Если уровень насыщенности региона данным форматом (товарооборот на 1 кв.м торговой площади) меньше уровня других регионов, значит, в данном регионе рынок еще ненасыщен и возможность для роста существует. Как правило, средний товарооборот на 1 кв. м у разных форматов магазинов отличается и зависит от эффективности использования торговых площадей. В гипермаркетах, например, он больше, чем в супермаркетах. Однако общий уровень конкурентоспособности формата зависит также от других показателей – затрат времени на покупку, удобства расположения, наличия дополнительных услуг и т.д.

Путем естественного отбора на рынке розничной торговли выработалось несколько конкурентоспособных форматов, использующих в достижении конкурентоспособности различное сочетание основных показателей. Поэтому в больших городах межформатная конкуренция становится все более жесткой, особенно в столице и городах-миллионниках [22, c.37].

Примером ассортиментного типа конкуренции могут быть супер- и гипермаркеты, в основном торгующие непродовольственными товарами, а также универмаги, «Хозяйственные товары», «Электротовары» и др.

Методы конкурентной борьбы, применяемые в розничной торговле, подразделяются на две большие группы — ценовой и неценовой конкуренции.

Методы ценовой конкуренции предполагают использование всех возможностей торгового предприятия, направленных на снижение денежных затрат покупателя в процессе приобретения товара. Сюда же можно отнести действия деятеля рынка, позволяющие снизить цену потребления товара (дополнительные сервисное обслуживание или гарантия на товар). Такая конкуренция осуществляется путем перераспределения баланса дохода торгового предприятия и денежных расходов потребителя. Поэтому развязывание жесткой ценовой конкуренции выгодно только предприятию-лидеру, обладающему внутренними конкурентными преимуществами.

Методы неценовой конкуренции предполагают повышение уровня обслуживания, рекламную активность, стимулирование продаж, создание благоприятной атмосферы магазина и т.д. Они способствуют снижению эмоциональных затрат покупателя на приобретение товаров в определенном магазине. Покупатель готов заплатить дополнительную цену за более комфортное обслуживание. Таким образом, неценовые методы конкуренции позволяют повысить внешнюю конкурентоспособность предприятия [22, c.37-39].

В общем можно отметить, что сущность торговли проявляется в ее функциях в системе общественно-экономических отношений, что свидетельствует о макроэкономической ее значимости в экономике государства. Торговля обеспечивает производству возмещение затрат на изготовление товаров и получение прибыли, способствует непрерывности процесса воспроизводства. Так удельный вес розничного товарооборота республики в 2009г. занимал 40% в общем объеме ВВП страны. Следовательно, повышение конкурентоспособности торговых организаций будут способствовать обеспечению оптимального соотношения ее составляющих и элементов. При этом усилия направляются на повышение качества и снижение расходов на реализацию, управление конкурентоспособностью предполагает воздействие на всю систему управления торговой деятельностью с целью получения наибольшей прибыли от реализации товаров.

**1.2 Маркетинговые ориентации деятельности (как основной приоритет конкурентных преимуществ торговых организаций) потребительской кооперации**

В предотвращении кризисных явлений в деятельности торговых организаций потребительской кооперации особое значение имеет использование современных форм и методов работы на рынке, одним из которых является маркетинг. Актуальность маркетинга для торговых организаций потребительской кооперации обусловливается общими требованиями рынка и необходимостью приспосабливаться к ним. Речь идет о глубоком насыщении рынка товарами, превышении предложения над спросом и усилении конкурентной борьбы за внимание покупателя.

На рынке розничной торговли побеждают, прежде всего, те производители, которые постоянно предлагают новые формы обслуживания, новый ассортимент и т.д. При этом особое значение приобретает скорость практического воплощения идей в конкретные технологии продаж. Динамичность и мобильность торговых организаций системы потребительской кооперации на рынке является важным фактором повышения их конкурентоспособности и прибыльности.

Для того чтобы быть устойчивым во времени, конкурентные преимущества торговых организаций в системе потребительской кооперации должны основываться на сильных сторонах данных организаций, которые конкуренты не смогут сымитировать или приобрести. Для этого необходимо:

- обеспечить полное соответствие торговых организаций системы потребительской кооперации их внешней среде;

- создать структуру организации, соответствующую требованиям рынка;

- сформировать такие взаимоотношения с клиентами и поставщиками, которые позволят повышать конкурентоспособность организаций.

Анализ конкурентных позиций торговых организаций потребительской кооперации на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к магазину и его ассортименту, как результат, изменение доли в реализации на конкретном рынке. Для товаров потребительского назначения эти факторы можно систематизировать следующим образом: коммерческие условия - возможности предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредит, скидки с прейскурантной цены, скидки при возврате ранее приобретенного товара, уменьшение «входного барьера», то есть совокупности экономических, технических и организационных условий для повышения конкурентоспособности торговли.

Среди факторов, характеризующих уровень «входного барьера» выделяют преимущественный тип магазина в торговой отрасли степень дифференцированности ассортимента.

Поскольку конкуренция торговых организаций системы потребительской кооперации на рынке проявляется в конкуренции предлагаемого покупателям товарного ассортимента, особенно возрастает значение данных организаций реализующих в районе обслуживания.

Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность торговой организации соотносятся между собой как часть и целое. Возможность организации конкурировать на определенном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности ассортимента и совокупности экономических методов деятельности организации, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Поэтому основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью реализуемой продукции.

Высокая конкурентоспособность торговых организаций системы потребительской кооперации обусловливается следующими признаками:

- потребители довольны и готовы купить повторно товар торговой организации;

- общество, пайщики и партнеры не имеют претензий к торговой организации;

- работники гордятся своим участием в деятельности организации, а посторонние считают за честь трудиться в этой организации

Конкурентоспособность торговых организаций системы потребительской кооперации целесообразно оценивать по четырем основным группам показателей:

- преимущества во внешней среде (макросреда, инфраструктура региона, микросреда);

- преимущества во внутренней среде (технологии, организация процессов, ресурсы);

- преимущества в качестве и ресурсоемкости реализуемых товаров, технологий продажи;

- преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по оперативности и надежности финансовых операций, по безопасности торговли).

Данные показатели отражают определенные аспекты деятельности организации.

Для обеспечения конкурентных позиций торговых организаций системы потребительской кооперации необходимо также своевременно учитывать потенциальные угрозы относительно устойчивого развития данных предприятий, которые подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние угрозы включают:

- уменьшение спроса на реализуемые товары;

- ухудшение состояния финансовой системы;

- падение объемов продаж

- снижение рентабельности и качества товаров;

- рост изношенности торгового оборудования, основных коммуникационных и других жизнеобеспечивающих систем;

- использование несовершенных технологий продаж;

- снижение инвестиционной активности;

снижение обеспеченности товарных ресурсов, ухудшение экологической обстановки;

- отсутствие достаточного количества квалифицированных специалистов, обладающих рыночным мышлением;

- недостаточное использование рыночных методов хозяйствования;

- низкая эффективность деятельности торговых работников;

- отсутствие системы информационного обеспечения инновационной деятельности.

Внешние потенциальные угрозы характеризуются следующими признаками:

- неблагоприятная рыночная конъюнктура для торговли;

- несложившийся механизм рыночных отношений, ограничивающий полномасштабное применение приемов и элементов маркетинга в торговле;

- снижение кредитной безопасности;

- неспособность мобильно реагировать на внедрение современных инновационных разработок информационных технологий и т.п.;

- низкая платежеспособность потребителей системы потребительской кооперации;

- снижение конкурентоспособности товарного ассортимента;

- наличие в продаже аналогичных товаров иностранных и отечественных производителей с лучшими характеристиками;

- ограниченные возможности использования скидок с цены;

- относительно невысокий уровень культуры использования маркетинга, обусловленный сложившимся стереотипом деловых отношений;

- неадаптированность руководителей и сотрудников к новым экономическим условиям;

- влияние большого числа неконтролируемых факторов, что определяет  
значимость функций стратегического планирования.

Для того чтобы стать конкурентоспособной торговой организацией в системе потребительской кооперации, необходимо:

1) обеспечить конкурентоспособность предлагаемых потребителям товаров в целевых сегментах рынка;

2) поднять потенциал конкурентоспособности торговой организации в данной отрасли. Этот показатель предопределяет возможность успешной работы организации в будущем. Успех в текущей деятельности не гарантирует стабильности в будущем;

3) определить место в рыночной среде – необходимый шаг в управлении конкурентоспособностью организации, что, в сваю очередь, позволит решить вопрос оценки ранга организации среди конкурентов.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности торговой организации системы потребительской кооперации, можно свести к следующим:

- выявление и обеспечение преимуществ товаров по сравнению с конкурентами;

- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, реализуемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов в организации;

- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию продажи товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;

- использование современных технологий;

- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности товаров в том числе применяемых конкурентами (скидок с цены, сроков и объемов гарантий);

- использование программы лояльности;

- воздействие на на потребителя путем проведения активной рекламной компании;

Таким образом, оценка конкурентоспособности торговых организаций потребительской кооперации на конкретном рынке или сегменте должна основываться на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей. Она является завершающим этапом маркетинговых исследований; на основании оценки конкурентоспособности определяются потенциал возможностей данных организаций и мероприятии, которые должны провести для обеспечения конкурентных позиций на рынке.

По нашему мнению, сегодня особое внимание нужно уделять управлению маркетингом торговых организаций, учитывая их финансовое положение, уменьшение продаж.

При этом перед руководителями торговых организаций встают две основные проблемы:

- как правильно организовать работу отдела маркетинга;

- как получить от него максимальную отдачу.

В небольших торговых организациях не нужно идти экстенсивным путем, дублировать функции. Вполне возможно, что проблему решит один маркетолог, но при правильной организации его работы, которая будет заключаться в большей степени в координации деятельности других подразделений и внешних маркетинговых взаимодействий. „/

В крупных торговых организациях сегодня основной задачей маркетинга является создание эффективной службы маркетинга, которая должна перейти от инструментальной фазы к маркетинговой концепции управления.

Управлять маркетингом - значит использовать комплексный, интегрированный маркетинг, а не только его отдельные элементы (реклама, продаж) значит контролировать параметры внутренней среды и результаты деятельности организации, учитывать применение факторов окружающей среды и рынка, воздействовать на рынок через комплекс маркетинга.

В настоящее время система управления маркетингом в торговой организации потребительской кооперации не является достаточно эффективной, что обусловлено наличием ряда проблем в области маркетинга и менеджмента. Так, основными типовыми проблемами являются:

А. Маркетинг (7 причин):

1. Отсутствие самой концепции управления маркетингом. По сути управлять маркетингом - это управлять организацией.

2. Отсутствие целей и задач системы управления маркетингом (плана маркетинга) организации, четкого определения долгосрочных целей организации.

3. Отсутствие распределения функций маркетинга между структурными подразделениями организации.

4. Отсутствие квалифицированного исполнения маркетинговых решений.

5. Отсутствие механизма принятия маркетинговых решений.

Ошибки сегментации. Нет ориентированности торговой организации на на наиболее перспективные сегменты рынка.

7. Отсутствие «положительной» информации о товаре. Уровень информированности и осведомленности о товаре и месте продаж - низкий.

Б. Менеджмент (5 причин):

1. Отсутствие целевой ориентации организации в целом и каждого подразделения в отдельности.

2. Отсутствие распределения задач и функций за подразделениями и сотрудниками организации.

3. Отсутствие полноты управленческого цикла (управление = подготовка решения + согласование + принятие решения + исполнение + контроль + анализ результатов и корректировка).

4. Отсутствие сбалансированной системы покупателей для оценки работы службы маркетинга.

5. Отсутствие волевой поддержки и обратной связи с руководителем.  
Для правильной постановки маркетинга необходимо как минимум два основных ресурса – время и люди. Причем важно, чтобы на нескольких ключевых постах торговой организации довольно продолжительное время находились специалисты, понимающие и принимающие сущность маркетинга.

Кроме того, для развития маркетинга торговой организации потребительской кооперации необходимо, чтобы служба маркетинга имела достаточно высокий статус в организации, чтобы ее предложения действительно учитывались в практической деятельности предприятия. Нужны «работающие» методики маркетинговых исследований, система обучения и переподготовки кадров именно для потребительской кооперации.

Маркетинговая служба должна наладить постоянное наблюдение (мониторинг) за состоянием внешней среды в целях своевременной адаптации организации к ее изменениям. Основное внимание при этом должно быть уделено мониторингу законодательной среды, конкурентов, покупателей и поставщиков товаров.

Основными задачами службы маркетинга торговой организации должны быть:

- сбор, обработка, анализ информации о маркетинговой среде организации (о клиентах, конкурентах, поставщиках, посредниках, контактных аудиториях, экономической, политико-правовой, научно-технической, культурной среде), включая внутрифирменную;

- подготовка рекомендаций для принятия решений.

На основе рекомендаций руководство принимает стратегические решения о разделении клиентурного рынка на отдельные сегменты. Дальнейший SWОТ-анализ организации относительно конкретных конкурентов на каждом покупательском сегменте по каждому товару, рекомендации по позиционированию продукта фирмы относительно конкурентов и разработки комплекса маркетинг-менеджмента (продукт, цена, распределение, продвижение) позволяют разработать план маркетинга в бизнес-плане по данному товару.

Проектирование эффективной службы маркетинга для торговой организации системы потребительской кооперации на основе указанных принципов и системного подхода и должно явиться приоритетной задачей в повышении их конкурентоспособности на рынке.

**2 Анализ ситуационного положения торговой организации на рынке**

**2.1 Организационно – экономическая характеристика, оценка сильных и слабых позиций Сененского райпо, на рынке**

Функциями потребительской кооперации Сенненского района является: обеспечение населения продовольственными и промышленными товарами народного потребления, удовлетворению спроса населения на эти товары, приемка от населения излишков сельхозпродуктов и сырья, кооперирование населения и сбор паевых взносов у пайщиков, выпечка хлебобулочных изделий, изготовление колбасных изделий, переработка овощей, создание сети предприятий общественного питания.

Потребительская кооперация Сенненского района – это универсальная хозяйственная система, объединяющая 6 отраслей и видов деятельности.

Сенненское райпо расположено по адресу: г. Сено, Октябрьская, 4, ул. Нефтяная 10. Основным видом деятельности потребительской кооперации района является розничная торговля.

Общество является юридическим лицом, некоммерческой организацией, создаваемой в форме потребительского кооператива, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках и иных небанковских кредитно-финансовых организациях, печать с его полным наименованием, штампы.

Торговое обслуживание в райпо осуществляет 105 торговых объектов системы потребительской кооперации, торговой площадью 10890 м². В сельской местности расположено 72 торговых объекта, торговой площадью 6321 м ².

Складское хозяйство состоит из 6 общественных складов общей площадью 3927 м ², картофелехранилище общей площадью 200т., 1 склада-холодильника мощностью 110 т.

Торговую деятельность райпо производится в г. Сенное и Сенненском района, в районе расположено 153 сельских населенных пункта 35 из которых обслуживаются 6 автомагазинами.

Высшим органом управления Общества является Собрание уполномоченных потребительского общества рисунок 2.1.

Исполнительным органом Общества является правление потребительского общества, которое подотчетно Собранию уполномоченных. Контроль за соблюдением устава Общества, деятельностью Общества, созданных им унитарных организаций и учреждений осуществляет ревизионная комиссия.

Главным лицом организации является председатель правления. В подчинении у председателя находится, его заместители. Председатель определяет техническую политику, перспективы развития райпо и пути реализации комплексных вопросов по всем направлениям совершенствования.

Он обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, высокое качество, а так же организует работу по улучшению ассортимента продукции.

**Председатель правления**

Зам. председателя (по заготовкам, промышленности )

Первый заместитель председателя

Зам. председателя (по кадрам)

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Отдел общественного питания

Торговый отдел

Контрольно – ревизионный отдел

Предприятия пром. и заготовительной деятельности

Склады

Предприятия общепита

Предприятия розничной торговли

Экономисты по ценам

Механик автомобильной колонны

Главный инженер

Планово – экономический отдел

Юрисконсульт

Транспортная служба

Техническая служба

Лаборатория

**Рисунок 2.1 - Организационная структура управления Сенненского райпо**

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Первый заместитель председателя по торговле руководит торговым отделом, ему подчиняется весь оперативный персонал. Сам он непосредственно подчиняется директору. К основным функциям относится контроль выполнения реализации товаров и услуг.

Заместитель председателя по кадрам занимается обеспечением организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий и специальностей. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и рабочих, принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения и перевода. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовке их к работе на руководящих должностях. Изучает, обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины.

Главный бухгалтер организует учет поступающих финансовых средств и основных ресурсов, своевременное и правильное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения расходов, выполнение результатов финансово - хозяйственной деятельности. Так же он осуществляет расчет по заработной плате с работниками, платежи в бюджетные и внебюджетные фонды, погашение своевременно задолженности банкам по ссудам и осуществляет контроль над оформлением бухгалтерских документов.

Каждому руководителю среднего звена подчиняются специалисты, они обеспечивают квалификационное управление производством и выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений.

Проведем анализ обеспеченности Сеннеского райпо трудовыми ресурсами и оценку их качественного состава в таблице 2.1 и на рисунке 2.1 (приложение А).

**Таблица 2.1- Обеспеченность Сенненского райпо трудовыми ресурсами и изменение их структуры за 2008-2009 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Положение по штату на 1января отчетного года 2010г | Всего работников | | Отклонение | Работники в разрезе структуры | | | | | Выбыло | Коэффициент по увольнению |
|
| На 1 января 2009г. | На 1 января 2010г. | Женщины | пенсионного возраста | До 25 лет | С высшим образованием | Со средним образованием |
| 1.Служащие | 145 | 165 | 160 | -5 | 142 | 5 | 26 | 88 | 72 | 16 | 2,19 |
| 1.1Руковадители | 42 | 44 | 43 | -1 | 36 | 2 |  | 33 | 10 | 2 | 0,27 |
| 1.2 Специалисты | 82 | 98 | 94 | -4 | 87 | 2 | 19 | 52 | 42 | 12 | 1,64 |
| 1.3 Другие служащие | 21 | 23 | 23 | 0 | 19 | 1 | 7 | 3 | 20 | 2 | 0,27 |
| 3. Рабочие | 585 | 576 | 572 | -4 | 426 | 21 | 19 | 27 | 167 | 212 | 28,96 |
| Итого | 730 | 741 | 732 | -9 | 568 | 26 | 45 | 115 | 239 | 228 | 31,15 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Как свидетельствуют данные таблицы 2.1 в 2009 г. по сравнению c 2008 г., количество трудовых ресурсов Сенненском райпо изменилось по всем категориям работников.

Сенненское райпо в полной мере обеспечено трудовыми ресурсами. Превышение фактического количества работников над количеством, предусмотренным штатным расписанием, на 01.01.10 г. составило 2 человека.

В структуре работников Сеннеского райпо в конце 2009 г. преобладают женщины – 568 человека или 77,6% общей численности работников, по категории руководители 36 человек или 4,9% общей численности работников, а специалисты 87 человек или 11,9%.

Так, общая численность работников на 01.01.10 г. оказалось ниже данного показателя на 01.01.09г. на 9 человек (или на 1,2 %), количество специалистов снизилось на 4 человека, руководителей - на 1 человека, рабочих – на 4 человек.



**Рисунок 2.2 – Структура основных категорий работников Сенненского райпо на 01.01.10 г.**

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным таблицы 2.1

В штате имеются работники пенсионного возраста, в 2009г. их численность составила 26 человека, они числятся в составе всех категорий работников.

Анализ образовательного уровня работников райпо позволяет отметить, что только 115 человек имеют высшее образование, это составляет всего 15,7 % в общей численности работников организации.

В 2009 г. из организации было уволено 228 чел. преимущественно рабочие, их доля составляет 93,0 % из общего всего числа уволенных работников. К причинам увольнения, можно отнести неудовлетворенность работой, заработной платой, переменой места жительства и др.

Следовательно, вопросу формирования кадров в райпо уделяется недостаточно внимания, что негативно отражается на деятельности райпо.

Тенденции изменения основных показателей хозяйственной деятельности Сенненского райпо представлены в таблице 2.2, составленной по данным Приложений Б-Г.

**Таблица 2.2- Основные показатели хозяйственной деятельности по Сенненскому райпо за 2007-2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | годы | | | Темп изменения, %  отклонение ( +, - ) | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2009г. к  (от) 2008г. | 2009г. к (от) 2007г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  | 6 |
| 1. Розничный товарооборот, млн р. |  |  |  |  |  |
| 1.1. в действующих ценах | 39347 | 48260 | 50675 | 105,00 | 128,79 |
| 1.2. в сопоставимых ценах | 39347 | 42595 | 40623 | 95,37 | 103,24 |
| 2. Объем по общепита, млн р. |  |  |  |  |  |
| 2.1 в действующих ценах | 5612 | 5840 | 9144 | 156,58 | 162,94 |
| 2.2. в сопоставимых ценах | 5612 | 5154 | 7330 | 142,21 | 130,62 |
| 3. Заготовительный оборот, млн р. |  |  |  |  |  |
| 3.1 в действующих ценах | 4 942 | 3 520 | 2 984 | 84,77 | 60,38 |
| 3.2. в сопоставимых ценах | 4 942 | 3 107 | 2 392 | 77,00 | 48,40 |
| 4. Доходы от реализации, млн р. |  |  |  |  |  |
| 4.1. Торговли: |  |  |  |  |  |
| Сумма, млн р. | 6648 | 8300 | 8329 | 100,35 | 125,29 |
| уровень, % | 16,90 | 17,20 | 16,44 | -0,76 | -0,46 |
| 4.2. Общепита: |  |  |  |  |  |
| Сумма, млн р. | 1082 | 1410 | 1608 | 114,04 | 148,61 |
| уровень, % | 2,75 | 2,92 | 3,17 | 0,25 | 0,42 |
| 4.3.Заготовок: |  |  |  |  |  |
| Сумма, млн р. | 458 | 373 | 394 | 105,63 | 86,03 |
| уровень, % | 1,164 | 0,773 | 0,778 | 0,00 | -0,39 |
| 5. Расходы на реализацию |  |  |  |  |  |
| 5.1. Торговли: |  |  |  |  |  |
| Сумма, млн р. | 6126 | 7532 | 7915 | 105,08 | 129,20 |
| уровень, % | 15,57 | 15,61 | 15,62 | 0,01 | 0,05 |
| 5.2. Общепита: |  |  |  |  |  |
| Сумма, млн р. | 1028 | 1294 | 1542 | 119,17 | 150,00 |
| уровень, % | 2,61 | 2,68 | 3,04 | 0,36 | 0,43 |
| 5.3.Заготовок: |  |  |  |  |  |
| Сумма, млн р. | 420 | 339 | 375 | 110,62 | 89,29 |
| уровень, % | 1,07 | 0,70 | 0,74 | 0,04 | -0,33 |
| 7. Прибыль (убыток) за отчетный период | 720 | 1012 | 260 | 25,69 | 36,11 |
| 8. Прибыль (убыток) от торговой деятельности, млн р. | 522 | 768 | 414 | 53,91 | 79,31 |
| 9. Прибыль (убыток) общепита, млн р. | 54 | 116 | 66 | 56,90 | 122,22 |
| 10. Прибыль (убыток) заготовок, млн р. | 58 | 34 | 19 | 55,88 | 32,76 |
| 8. Рентабельность, % |  |  |  |  |  |
| итоговая (стр.7:(стр. 1.1. + стр.2.1. + 3.1.) \*100 | 1,44 | 1,76 | 0,41 | -1,34 | -1,03 |
| торговли стр. 8: стр. 1.1. \*100 | 1,33 | 1,59 | 0,82 | -0,77 | -0,51 |
| общепита стр.9 :стр. 2.1. \*100 | 0,96 | 1,99 | 0,72 | -1,26 | -0,24 |
| заготовок стр.10 :стр. 3.1. \*100 | 1,17 | 0,97 | 0,64 | -0,33 | -0,54 |
| Индекс цен | 1 | 1,133 | 1,101 |  |  |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации.

Как видно из таблицы 2.2. в райпо за последние три года наметилась тенденция роста основных показателей. Розничный товарооборот в 2009 году по сравнению с 2007г. увеличился в действующих ценах на 28,79% и сопоставимых на 3,24%, как негативный момент необходимо отметить снижение темпа роста розничного товарооборота в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 4,63%

Так же увеличение произошло и с товарооборотом по общепиту, валовому доходу и расходам на реализацию. Изменение всех вышеперечисленных показателей можно расценивать положительно за исключением расходов на реализацию, так как их рост препятствует получению дополнительной прибыли от реализации. А в данном случае расходы на реализацию в торговле в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 5,08%, по сравнению с 2007 г. на 20,15 %.

Удельный вес расходов на реализацию по торговле в 2009г. составил 15,62% и увеличился по сравнению с 2007г на 0,05 п.п. Удельный вес доходов от реализации в 2009г. составил 16,44 % и снизился на сравнению с 2007г. на 0,46 п.п.

Как негативное можно отметить, что рост доходов от реализации меньшими темпами, чем расходов на реализацию, что и послужило одним из факторов снижения прибыли от реализации. Прибыль за отчетный период имела тенденцию к снижению, так же отмечается уменьшение прибыль от торговой деятельности, общепита, заготовок она за последние три года сокращалось. Соответственно и показатели рентабельности вели себя аналогично показателям прибыли.

Таким образом, снижение прибыли от реализации и прибыли отчетного периода был обеспечен ростом расходов на реализацию и сокращением доли доходов на реализацию.

В связи с чем, итоговая рентабельность за последние три года снизилась на 1,03 п.п., рентабельность торговли 0,51 п.п., общепита на 0,24 п.п. а так же заготовок на 0,54 п.п., что связано в первую очередь с открытием заготовительных пунктов в райпо.

Так как основным видом деятельности Сеннеского райпо является розничная торговля, проанализируем расходы на реализацию в таблице 2.3 (Приложение Г-Д).

**Таблица 2.3 – Динамика, состав и структура расходов на реализацию Сеннеского райпо за 2007-2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | годы | | | Темп изменения, %  отклонение ( +, - ) | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2009г. к  (от) 2008г. | 2009г. к (от) 2007г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Материальные затраты: |  |  |  |  |  |
| 1.1. Транспортные расходы |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 854 | 1195 | 1212 | 101,42 | 141,92 |
| уровень, % | 2,17 | 2,48 | 2,39 | 96,59 | 110,20 |
| удельный вес, % | 13,94 | 15,87 | 15,31 | -0,55 | 1,37 |
| 1.2. Проценты за пользование кредитами банка: |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 138 | 147 | 50 | 0,34 | 36,23 |
| уровень, % | 0,35 | 0,30 | 0,10 | 32,39 | 28,13 |
| удельный вес, % | 2,25 | 1,95 | 0,63 | -1,32 | -1,62 |
| 1.3. Расходы на аренду и содержание зданий, оборудования и др.: |  |  |  |  |  |
| 1.3. Расходы на аренду и содержание зданий, оборудования и др.: |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 417 | 540 | 517 | 95,74 | 123,98 |
| уровень, % | 1,06 | 1,12 | 1,02 | 91,18 | 96,27 |
| удельный вес, % | 6,81 | 7,17 | 6,53 | -0,64 | -0,28 |
| 1.4. Нормируемые потери товаров |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 8 | 10 | 18 | 180,00 | 225,00 |
| уровень, % | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 171,42 | 174,70 |
| удельный вес, % | 0,13 | 0,13 | 0,23 | 0,09 | 0,10 |
| 1.5. Расходы на ремонт основных средств: |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 312 | 406 | 344 | 84,73 | 110,26 |
| уровень, % | 0,79 | 0,84 | 0,68 | 80,69 | 85,61 |
| удельный вес, % | 5,09 | 5,39 | 4,35 | -1,04 | -0,75 |
| 1.6. Экологический налог |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 13 | 8 | 9 | 112,50 | 69,23 |
| уровень, % | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 107,14 | 53,75 |
| удельный вес, % | 0,21 | 0,11 | 0,11 | 0,01 | -0,10 |
| 1.7. Прочие материальные затраты | 2 | 18 | 33 | - | - |
| Итого материальных затрат | 1744 | 1948 | 2183 | 112,06 | 125,17 |
| 2. Нематериальные затраты: |  |  |  |  |  |
| 2.1. Расходы на оплату труда |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 2170 | 2884 | 3173 | 110,02 | 146,22 |
| уровень, % | 5,52 | 5,98 | 6,26 | 104,78 | 113,53 |
| удельный вес, % | 35,42 | 38,29 | 40,09 | 1,80 | -249,91 |
| 2.2. Амортизация основных средств и материальных активов |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 290 | 311 | 355 | 114,15 | 122,41 |
| уровень, % | 0,74 | 0,64 | 0,70 | 108,71 | 95,05 |
| удельный вес, % | 4,73 | 4,13 | 4,49 | 0,36 | -0,25 |
| 2.3. Отчисления в ФСЗН |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 773 | 1096 | 1199 | 109,40 | 155,11 |
| уровень, % | 1,96 | 2,27 | 2,37 | 104,18 | 120,44 |
| удельный вес, % | 12,62 | 14,55 | 15,15 | 0,60 | 2,53 |
| 2.4. Расходы на оплату страховых взносов |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 5 | 11 | 13 | 118,18 | 260,0 |
| уровень, % | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 112,55 | 201,88 |
| удельный вес, % | 0,08 | 0,15 | 0,16 | 0,02 | 0,08 |
| 2.5. Инновационный фонд (для организаций потребительской кооперации) |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 116 | 162 | 185 | 114,2 | 159,48 |
| уровень, % | 0,29 | 0,34 | 0,37 | 108,76 | 123,83 |
| удельный вес, % | 1,89 | 2,15 | 0,37 | -1,79 | -1,53 |
| 2.6. Платежи за землю |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 25 | 36 | 42 | 116,67 | 168,00 |
| уровень, % | 0,06 | 0,07 | 0,08 | 111,11 | 130,44 |
| удельный вес, % | 0,41 | 0,48 | 0,53 | 0,05 | 0,12 |
| 2.7. Отчисления на подготовку и переподготовку кадров |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 115 | 142 | 149 | 104,93 | 129,57 |
| уровень, % | 0,29 | 0,29 | 0,29 | 99,93 | 100,60 |
| удельный вес, % | 1,88 | 1,89 | 1,88 | - | 0,01 |
| 2.8. Расходы на рекламу и маркетинговые услуги |  |  |  |  |  |
| сумма | 5 | 2 | 4 | 200,0 | 80,0 |
| уровень, % | 0,01 | 0,00 | 0,01 | 190,47 | 62,12 |
| удельный вес, % | 0,08 | 0,03 | 0,05 | 0,02 | -0,03 |
| 2.9. Резерв на восстановление спецодежды, инвентаря и др. |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 57 | 125 | 181 | 144,80 | 317,54 |
| уровень, % | 0,14 | 0,26 | 0,36 | 137,90 | 246,56 |
| удельный вес, % | 0,93 | 1,66 | 2,29 | 0,63 | 1,36 |
| 2.10. Прочие расходы |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 826 | 438 | 431 | 98,40 | 52,18 |
| уровень, % | 2,10 | 0,91 | 0,85 | 93,71 | 40,51 |
| удельный вес, % | 13,48 | 0,91 | 5,45 | 4,54 | -8,04 |
| Итого нематериальных и прочих затрат | 4520 | 5355 | 5738 | 107,15 | 126,95 |
| 3. Всего расходов на реализацию товаров |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 6126 | 7532 | 7915 | 105,08 | 129,20 |
| уровень, % | 15,57 | 15,61 | 15,62 | 0,01 | 0,05 |
| удельный вес, % | 100 | 100 | 100 | - | - |
| Розничный товарооборот | 39347 | 48260 | 50675 | 105,0 | 128,79 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Как видно из таблицы 2.3, расходы на реализацию ежегодно увеличиваются. Темп роста в 2009 г по сравнению с 2007 г. – 29,2 %, с 2008 г на 5,08 %. К тому же увеличилось их доля в общей сумме розничного товарооборота на 0,01 п.п. в 2009 г по сравнению с 2008 г. и на 0,05 п.п. по сравнению с 2007 г.

Наибольшая доля в структуре расходов на реализацию принадлежит нематериальным затратам, в течение трех лет она составляла более 70 %. Наибольший удельный вес в общей структуре расходов на реализацию в 2007-2009 гг. занимают транспортные расходы (15,31%) и расходы на аренду и содержание зданий (6,53%), в составе материальных затрат и расходы оплату труда (40,09 %) в составе нематериальных затрат.

Расходы на рекламу и маркетинговые услуги в 2009 г. снизились на 50% по отношению к 2008 г. и составили 0,05 % всех расходов на реализацию, что свидетельствует о невысокой рекламной активности организации.

В итоге можно отметь все статьи затрат в райпо за последние три года имели тенденцию роста, что является негативным в деятельности организации.

Основными показателями, характеризующими работу организаций розничной торговли являются розничный товарооборот и прибыль. В бухгалтерском учете и отчетности также отражают и контролируют и такие связанные с ними показатели, как выручка от реализации товаров, валовой доход, издержки обращения и рентабельность.

В условиях становления и развития экономики прибыль является основным показателем оценки хозяйственной деятельности организаций, т.к. в ней аккумулируются все доходы, расходы, потери и убытки, обобщаются резервы их функционирования. По прибыли можно определить рентабельность, изучить эффективность функционирования субъектов хозяйствования.

Проанализируем изменение показателей, участвующих в формировании прибыли за отчетный период Сенненского райпо, за последние три года в таблице 2.4 (Приложение Б-М).

**Таблица 2.4 – Формирование прибыли Сенненского райпо за 2007-2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | годы | | | Темп изменения, %  отклонение ( +, - ) | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2009г. к (от) 2008г. | 2009г. к  (от) 2007г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  | 6 |
| 1. Выручка от реализации продукции, млн. р | 53061 | 52843 | 55958 | - | - |
| Розничный товарооборот, млн р. | 39437 | 48260 | 50675 | 105,00 | 128,50 |
| 2. Налоги, уплачиваемые за счет выручки (НДС, акциз) | 6942 | 7131 | 7480 | 104,89 | 107,75 |
| 3.Расходы на реализацию |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 6842 | 8053 | 8544 | 106,10 | 124,88 |
| уровень, % | 12,89 | 15,24 | 15,27 | 0,03 | 2,37 |
| 7. Прибыль от реализации |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 522 | 512 | 414 | 80,86 | 79,31 |
| уровень, % | 0,98 | 0,97 | 0,74 | -0,23 | -0,24 |
| удельный вес, % | 64,44 | 86,05 | 159,23 | 73,18 | 94,79 |
| 8.Прибыль от операционных доходов |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 247 | 147 | 116 | 78,91 | 46,96 |
| уд. вес в прибыли, % | 30,49 | 24,71 | 44,62 | 19,91 | 14,12 |
| 9.Прибыль от внереализационных доходов и расходов |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | -280 | -256 | -185 | 72,27 | 66,07 |
| уд. вес в прибыли, % | -34,57 | -43,03 | -71,15 | -28,13 | -36,59 |
| 10. Прибыль за отчетный период (стр.6+стр.7+стр.8) |  |  |  |  |  |
| сумма, млн р. | 810 | 595 | 260 | 43,70 | 32,10 |
| уровень, % | 1,53 | 1,13 | 0,46 | -0,66 | -1,06 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Данные таблицы 2.4. позволяют сделать следующие выводы, что по прибыли за отчетный период в райпо за последние три года наметилась тенденция снижения.

Также снижение произошло значительное снижение прибыли отчетного периода на 67,9 %, что произошло в результате снижение прибыли от реализации – на 20,69%, и прибыльности операционных операций на 53,04% и убытков от внереализационных операций.

В целом прибыль от реализации в 2009 году составила 414 млн.р., то есть снизилась по сравнению с 2007г. на 108 млн р. К тому же доля прибыли от реализации – составляет 159,23% в прибыли райпо за отчетный период. Отрицательным моментом в деятельности организации является значительные убытки полученные от внериализационных расходов в течении трех лет, то есть в райпо могли бы получить значительно более высокие результаты.

Рентабельность торговой организации характеризует эффективность, прибыльность использования ресурсов и текущих затрат. Полученные результаты таблице 2.5. показали, что за последние три года в Сенненском райпо все показатели рентабельности улучшились (Приложения Б-Н ).

**Таблица 2.5- Показатели рентабельности Сенненского райпо за 2007-2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | годы | | | Темп изменения, % отклонение (+, -) | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2009г. к (от) 2008г. | 2009г. к (от) 2008г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Итоговая рентабельность, % (стр.9:стр.17)\*100 | 1,53 | 1,13 | 0,46 | -0,66 | -1,06 |
| 2. Рентабельность продаж, % (стр.10:стр.16)\*100 | 2,01 | 1,46 | 0,65 | -0,81 | -1,36 |
| 3. Рентабельность трудовых ресурсов, % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.9:стр.12)\*100 | 37,33 | 23,93 | 8,19 | -15,74 | -29,13 |
| по чистой прибыли (стр.11:стр.12)\*100 | 15,67 | 11,79 | 2,11 | -9,67 | -13,56 |
| 4. Рентабельность капитала, % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.9:стр.13)\*100 | 7,00 | 5,24 | 1,40 | -3,84 | -5,60 |
| по чистой прибыли (стр.11:стр.13)\*100 | 2,94 | 2,58 | 0,36 | -2,22 | -2,58 |
| 5. Рентабельность основного капитала, % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.9:стр.13.1.)\*100 | 14,42 | 10,86 | 4,33 | -6,53 | -10,09 |
| по чистой прибыли (стр.11:стр.13.1.)\*100 | 6,05 | 5,35 | 1,12 | -4,23 | -4,94 |
| 6. Рентабельность оборотного капитала, % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.9:стр.13.2.)\*100 | 13,59 | 10,11 | 2,07 | -8,05 | -11,53 |
| по чистой прибыли (стр.11:стр.13.2.)\*100 | 5,71 | 4,98 | 0,53 | -4,45 | -5,17 |
| 7. Рентабельность расходов на реализацию (себестоимости реализованной продукции), % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.10:стр.14.)\*100 | 12,91 | 10,97 | 4,16 | -6,81 | -8,76 |
| 8. Рентабельность экономических ресурсов, % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.9:стр.15.)\*100 | 5,89 | 4,30 | 1,19 | -3,10 | -4,70 |
| по чистой прибыли (стр.11:стр.15.)\*100 | 2,47 | 2,12 | 0,31 | -1,81 | -2,17 |
| по прибыли (стр.10:стр.14.)\*100 | 12,91 | 10,97 | 4,16 | -6,81 | -8,76 |
| 8. Рентабельность экономических ресурсов, % |  |  |  |  |  |
| по прибыли (стр.9:стр.15.)\*100 | 5,89 | 4,30 | 1,19 | -3,10 | -4,70 |
| по чистой прибыли (стр.11:стр.15.)\*100 | 2,47 | 2,12 | 0,31 | -1,81 | -2,17 |
| 9. Прибыль за отчетный период | 810 | 595 | 260 | 43,70 | 32,10 |
| 10. Прибыль основного вида деятельности | 791 | 704 | 329 | 46,73 | 41,59 |
| 11. Чистая прибыль | 340 | 293 | 67 | 22,87 | 19,71 |
| 12. Фонд заработной платы | 2170 | 2486 | 3173 | 127,63 | 146,22 |
| 13. Среднегодовая стоимость капитала, в т.ч.: | 11576 | 11361 | 18587 | 163,60 | 160,56 |
| 13.1. основного | 5617 | 5478 | 6002 | 109,57 | 106,85 |
| 13.2. оборотного | 5959 | 5883 | 12585 | 213,92 | 211,19 |
| 14. Расходы на реализацию | 6126 | 6420 | 7915 | 123,29 | 129,20 |
| 15. Среднегодовая стоимость экономических ресурсов  (стр. 12+стр.13) | 13746 | 13847 | 21760 | 157,15 | 158,30 |
| 16. Розничный товарооборот | 39437 | 48260 | 50675 | 105,00 | 128,50 |
| 17. Совокупный объем деятельности (выручка от реализации) | 53061 | 52843 | 55958 | 105,89 | 105,46 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Опережение темпом роста прибыли от торговой деятельности в 2009 г. по отношению к 2007 г. над темпом роста расходов на реализацию обеспечило снижение рентабельности расходов на реализацию на 8,76% и составила 4,16%.

Снижение рентабельности деятельности райпо произошло вследствие снижения темпа роста прибыли отчетного периода и прибыли от реализации товаров (работ, услуг) над темпами роста фонда заработной платы, среднегодовой стоимости основного капитала в целом и основного и оборотного капитала в частности, расходов на реализацию, среднегодовой стоимости технических ресурсов.

Таким образом, можно отметить, что Сенненское райпо с каждым годом становится менее рентабельной организацией, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности райпо.

Чтобы обеспечить выживаемость организации в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое положение, как своей организации, так и существующих потенциальных конкурентов.

Результаты оценки сильных и слабых сторон Сенненского райпо представим в таблице 2.6.

Деятельность Сеннеского райпо по большой части не отличается от деятельности многих организаций потребкооперации**.** Основной состав работников организации это специалисты более старевшего поколения, молодые специалисты предпочитают работать в частных организациях.

**Таблица 2.6 – Сильные и слабые стороны Сенненского райпо**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 |
| Оргструктура | |
| Вышестоящая инстанция (Белкоопсоюзсоюз») является надежным гарантом во всех отношениях (финансовая поддержка) | Необходимость использования централизованных служб «Белкоопсоюза»  Необходимость выполнения высоких прогнозных показателей, выборки квот и т.п |
| Финансовое положение | |
| Низкая вероятность резких падений или кризисных ситуаций | Невысокая прибыль и, нередко, убытки, связанные со увеличение расходов, «затовариванием» отдельными видами товаров |
| Кадровое обеспечение и менеджмент | |
| Опытные кадры специалистов и руководителей.  Традиции государственного предприятия с неизменной стратегией управления и развития | Отсутствие современного динамичного ситуационного рыночного мышления;  Отсутствие экспериментов и маркетинговых исследований |
| Материально – техническое обеспечение | |
| Мощные основные фонды (магазины, склады), транспортные средства | Сравнительно устаревшее торговое оборудование;  Малопривлекательный несовременный интерьер магазинов;  Недостаточное количество передвижных торговых точек |
| Поставщики | |
| Надёжные поставщики преимущественно государственных форм собственности;  Традиционные формы работы, отлаженные связи по поставкам;  Прямые поставки | Отсутствие «прямых» поставщиков высококачественных конкурентных товаров (напр. и стран дальнего и ближнего зарубежья) |
| Конкуренты и конкурентное положение | |
| Устойчивое конкурентное “среднее” положение на рынке (“рыночный последователь”) | Высокий уровень конкуренции со стороны динамичных частных предприятий, частных предпринимателей, рынков.  Очень высокие объёмы торговли крупнейших конкурентов |
| Клиентурные рынки | |
| Традиционные клиенты, с устойчивым традиционным спросом.  Наличие внешнеэкономической деятельности | Незначительный сбыт на динамичных рынках с высоким спросом на высококачественные конкурентные товары. |
| Посредники | |
| Предлагают разнообразный ассортимент на гибких условиях | Надежность посредников нестабильна и в связи с этим работа с ними может вызвать кризисную ситуацию |
| Товарная политика | |
| Возможность предложения традиционного ассортимента товаров со средним качеством и средними ценами;  Малые коммерческие риски | Отсутствие (малая доля) высококачественных конкурентоспособных товаров.  Ассортимент товаров формируется только по ассортиментному перечню |
| Сбытовая политика | |
| Собственная стационарная сеть, значительные основные фонды, собственный транспорт;  Наличие розницы и опта, собственного общепита для непосредственной реализации  населению | Отсутствие гибкости и динамики в сбытовой политике.  Наличие заготовительных пунктов |
| Ценовая политика | |
| Сравнительно невысокие цены. | Негибкая ценовая политика.  Высокий уровень налогов и акцизов. |
| Коммуникационная политика | |
| Невысокие расходы на коммуникационную политику. | Низкий уровень маркетинговых коммуникаций.  Незначительные средства на проведение рекламных мероприятии и т.д.  Отсутствие личных продаж.  Отсутствие “паблик рилейшнз”.  Отсутствие мер по стимулированию сбыта. |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

К основными, причинами такого положения можно отнести отсутствие работы, жилья для молодых, низкая заработная плата там, где сохранилось сельскохозяйственное производство, низкий уровень транспортного, медицинского, торгового, бытового обслуживания, закрытие начальных школ – там, где есть дети, отсутствие связи, культурной программы для молодежи и т.д.

Немаловажным моментом необходимо отметить дорожно–транспортные условия товароснабжения района. И при плохих погодных условиях в отдаленные населенные пункты практически невозможно добраться, что негативно отражается на работе. Следовательно, доставка в эти магазины затруднена, в связи, с чем имеются перебои с доставкой товаров, что не дают возможности поддерживать достаточно широкий и устойчивый ассортимент в магазинах. Так же во многих магазинах необходима замена не только устаревшего оборудования, но реконструкция самих магазинов. Следовательно, к числу основных проблем, стоящих перед облпотребсоюзом, можно отнести периодическую закупку неконкурентоспособного товара, устаревшее оборудование, неполную степень охвата рынка сбыта, отток квалифицированных работников на новые места работы, низкий бюджет торгового отдела и отсутствие отдела маркетинга в райпо. А так же очень сильная конкуренция со стороны частных предпринимательских структур.

Не смотря на это можно отметить, что, райпо имеет большие возможности и у него сильные позиции на рынке (таблица 2.7).

Исходя из вышеизложенных факторов, можно отметить ряд проблем деятельности организации, и возможные пути решения данных проблем.

Главной угрозой для райпо является растущая ценовая конкуренция и растущая стоимость расходов на закупку товаров. Также следует отметить сбои в поставке товаров, неполную степень охвата рынка; низкопроизводительное оборудование на предприятии в целом (необходимо провести ремонт и реконструировать более 50 торговых объектов); отсутствие системы стратегического планирования, отсутствие отдела маркетинга, невысокий уровень клиентского сервиса (доставка на дом, консультации торговых работников и т.д.).

**Таблица 2.7 - SWOT анализ внутренней среды Сенненского райпо**

|  |  |
| --- | --- |
| S-сильные стороны | W- возможности |
| - мощная база по своему профилю  -обслуживание спецзаказов государства  - получение прибыли | -открытие новых магазинов или проведение копательного ремонта в магазинах  - освоение новых рынков, открытие магазинов в городе  - возможность создания оптовых магазинов |
| О – слабые стороны | Т- угроза |
| - износ основных фондов  - высокие затраты  - невысокий уровень образования работников  - неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности | - появление новых конкурентов  - открытие конкурентами новых торговых объектов  - неблагоприятные демографические изменения |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

При исследовании всех этих факторов в первую очередь внимание необходимо направить на повышение ресурсного потенциала: произвести исследования развития и внедрения, новых более прогрессивных видов оборудования, использовать свободные средства для расширения ассортимента товаров наиболее рентабельных и пользующихся спросом товаров в целях получения свободных оборотных средств, организация прогрессивных методов продажи, а именно самообслуживание.

В случае нехватки собственных средств необходимо привлечь заемные средства за счет кредитов банка. Потенциал клиентуры позволяет захватить дополнительную долю рынка за счет повышения качества товаров, следовательно, и доходов.

С целью повышения производительности труда необходимо использовать мероприятия, методы материального и морального стимулирования, повышать квалификацию работников.

Для повышения объемов реализации необходимо стимулировать покупателей за счет предоставления скидок и льгот, более эффективно использовать рекламу в средствах массовой информации.

В итоге можно сделать вывод, что Сенненское райпо в 2009г. сработало неэффективно, и становится менее рентабельным по сравнению с 2007-2008 гг. Организация имеет большие возможности и у него сильные позиции на рынке, которые нужно эффективно использовать.

Несмотря на наличие неблагоприятных факторов внешней и внутренней среды, райпо имеет и значительные возможности, в число которых входит активизация торговой деятельности в райцентре, расширение и развитие розничной торговой сети.

Для дальнейшего укрепления финансовой устойчивости руководству райпо, следует выявлять внутренние резервы прибыльности и достижения безубыточной работы за счёт сокращения потерь и рационального использования ресурсов. Для дальнейшего улучшения эффективности организационно - хозяйственной деятельности по возможности следует снизить рост расходов на реализацию, избегать внереализационных потерь и расходов, в то же время найти пути увеличения внереализационных и операционных доходов.

Анализируя вышеизложенное можно заметить, что при исследовании факторов, определяющих сильные стороны Сеннеском райпо, организация будет иметь возможность еще больше укрепить свои позиции на рынке.

**2.2 Оценка конкурентоспособности Сененского райпо**

В настоящее время торговые организации потребительской кооперации Беларуси находятся в сложном положении, поскольку финансовые неурядицы последних лет не способствовали их модернизации. В результате для многих торговых объектов характерна высокая степень как физического, так и морального износа основных фондов. В первую очередь это касается технологического оборудования, которое определяет уровень обслуживания, что не замедлило сказаться на конкурентоспособности организаций.

Проведемхарактеристику рынка основного товара, который занимает в структуре ассортимента наибольший удельный вес и реализация которого приносит наибольшую выручку.

В таблице 3.1 проанализируем структуру розничного товарооборота Сенненского райпо за 2007-2009гг. в таблицы 3.1 и риснка 3.1 (Приложения Л-Н).

**Таблица 3.1- Структура розничного товарооборота Сенненского райпо за 2007-2009гг**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | | | | | Темп изменения, % отклонение (+, -) | |
| 2007 | | 2008 | | 2009 | |
| Сумма млн р. | Уд.  вес, % | Сумма млн р. | Уд  вес, % | Сумма млн р. | Уд.  вес, % | 2009г.  к (от) 2008г. | 2009г.  к (от) 2008г. |
| 1. Розничный товарооборот торговой  организации,  в том числе | 39347 | 100,0 | 48260 | 100,0 | 50675 | 100,0 | - | - |
| по продовольственным товарам | 28396 | 72,17 | 34404,1 | 71,29 | 35347,4 | 69,75 | -1,54 | -2,42 |
| по непродовольственным товарам | 10951 | 27,83 | 13855,9 | 28,71 | 15327,6 | 30,2 | 1,54 | 2,42 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации



**Рисунок 3.1 - Структура розничного товарооборота Сенненского райпо за 2007-2009гг.**

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным таблицы 3.1

Согласно данных таблицы 3.1 и на рисунка 3.1 видно, что набольший удельный вес в структуре розничного товарооборота Сенненского райпо занимает реализация продовольственных товаров, причем за последние три года она уменьшилось на 2,42 п.п. Данная ситуация свидетельствует о том, что большую часть денежных доходов население тратит на продукты питания.

Процесс обращения товаров и доведения их до непосредственных потребителей завершается в розничной торговой сети.

Использование той или иной формы торгового обслуживания зависит от численности жителей в населенном пункте, наличия и ассортиментного профиля торговых предприятий, производственных условий, сезона и других обстоятельств.

Информация о методах продажи товаров, используемых в торговой практике Сенннеском райпо представлена в таблице 3.2 и на рисунке 3.2, составленной на основании данных, приведенных в Приложениях М-Н.

**Таблица 3.2 – Методы розничной продажи товаров, применяемые в Сенненском райпо за 2007 – 2009 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы продажи | 2007 г. | | 2008г | | 2009г | | Отклонение (+;-) 2009г. к | |
| кол-во, ед | уд. вес, % | кол-во, ед | уд. вес, % | кол-во, ед | уд. вес, % | 2009г.  к (от) 2008г. | 2009г.  к (от) 2008г. |
| 1. Традиционный метод продажи | 13 | 11,82 | 13 | 11,82 | 13 | 12,38 | 0,56 | 0,56 |
| 2. Прогрессивные методы продажи: | 97 | 88,18 | 97 | 88,18 | 92 | 87,62 | -0,56 | -0,56 |
| 2.1 Самообслуживание | 84 | 76,36 | 84 | 76,36 | 78 | 74,29 | -2,08 | -2,08 |
| 2.2. По образцам | 13 | 11,82 | 13 | 11,82 | 14 | 13,33 | 1,52 | 1,52 |
| Итого | 110 | 100 | 110 | 100 | 105 | 100 | - | - |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации



**Рисунок 3.2 – Структура методов розничной продажи товаров, применяемые в Сенненеском райпо за 2007 – 2009 гг.**

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным таблицы 3.2

Согласно данных таблицы 3.2 и рисунка 3.2 в магазинах Сенненского райпо используются, как традиционный метод продажи, так и самообслуживания. Необходимо отметь, что метод самообслуживания имеет ряд преимуществ: увеличивается пропускная способность магазина за счет свободного доступа к товару, увеличение пропускной способности, экономится время покупателей на совершение покупки, наиболее благоприятные условия для совершения импульсных покупок и, следовательно, увеличение объемов продаж, эффективное использование трудовых ресурсов торговых площадей, а, следовательно, рост объема продаж, снижение издержек, повышение производительности труда.

В связи с чем, как негативный момент следует отметить снижение количества магазинов, применяющих прогрессивные методы продажи товаров в 2009 г по сравнению с 2007-2008 гг. на 5 магазинов, что связано с закрытием 2 магазинов как нерентабельных и 3 магазинов на реконструкцию.

Рассмотрим используемые в Сеннеском райпо формы продажи, цифровой материал представим в таблице 3.3 (Приложение Б-Г).

Магазинная форма организации розничной торговли Сенненского райпо представлена пунктами розничной торговли, осуществляющими продажу в стационарных магазинах, на долю которой приходится 99,45 % удельного веса от общего объема товарооборота за 2009 год. Наиболее приоритетным направлением в торговле является продажа товаров в кредит, для улучшения обслуживания населения и удовлетворения покупательского спроса в 2009 г было реализовано товаров на сумму 1599 млн р. Положительным моментом так же можно отметить продажу товаров на комиссионной основе доля данных товаров в 2007-2009 гг. была незначительной и составляла всего 0,15-0,16 п.п.

**Таблица 3.3 - Используемые формы организации розничной торговли в Сенннеском райпо за 2007 – 2009 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы  продажи | 2007г. | | 2008г. | | 2009г. | | Отклонение по уд. весу, (+;-) 2009г. к | |
| сумма, млн р | уд. вес, % | сумма, млн р | уд. вес, % | сумма, млн р | уд. вес, % | 2007г. | 2008г. |
| 1. Магазинная в том числе: | 39170 | 99,55 | 40022 | 99,41 | 50397 | 99,45 | -0,10 | 0,04 |
| - продажа в кредит | 487 | 1,24 | 501 | 1,24 | 1599 | 3,16 | 1,92 | 1,91 |
| - на комиссионной основе | 58 | 0,15 | 64 | 0,16 | 78 | 0,15 | 0,01 | -0,01 |
| 2. Внемагазинная | 177 | 0,45 | 238 | 0,59 | 278 | 0,55 | 0,10 | -0,04 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - мелкорозничная | 21 | 0,05 | 28 | 0,07 | 33 | 0,07 | -0,01 | - |
| - автомагазины | 156 | 0,40 | 210 | 0,52 | 245 | 0,48 | 0,09 | -0,04 |
| всего: | 39347 | 100,0 | 40260 | 100,0 | 50675 | 100,0 | - | - |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Сенненского райпо одна из крупных организаций розничной торговли в г. Сенное и Сенненской области. Основными покупателями являются сельские жители, так как 72 торговых объекта расположено в сельской местности (Приложение Л). К конкурентам организации относятся коммерческие структуры, частные предприниматели и государственные организации. Имея таких конкурентов, необходимо большое уделять внимание изучению покупательского спроса, изысканию дополнительных источников закупа товаров, расширению их ассортимента.

Обеспечение необходимого уровня обслуживания покупателей и роста основных экономических показателей деятельности торговой организации в зависят от правильного формирования ассортимента. Главной целью формирования ассортимента, является наиболее полное удовлетворение покупательского спроса. Таким образом, спрос населения является во много определяющим фактором при формировании ассортимента товаров в магазинах райпо.

В Сенненскомо райпо работу по формированию ассортимента в розничной торговле проводят в постоянно меняющихся условиях. Изменяются экономическая ситуация, социальная и демографическая обстановка, денежные доходы потребителей, потребительские запросы. Эти изменения положены в основу формирования конкурентоспособности ассортимента.

Среди экономических факторов, влияющих на формирование ассортимента, можно отметить, что в последние несколько лет уменьшились темпы роста цен на товары и услуги, наметилась тенденция роста денежных доходов населения, о чем свидетельствуют статистические данные таблицы 3.4.

Из данных таблицы 3.4 видно, что темп роста покупательской способности населения за период с 2004 г. по 2009 г. значительно увеличился по всем показателям, а по не которым практически в 2 раза: Рыба свежая увеличился на 107,8 %, Растительное масло на 112,9 %, Сахар 94,0 %.

**Таблица 3.4 *-*Покупательская способность среднедушевых располагаемых денежных доходов населения в Республике Беларусь, за 2004-2009г.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | Годы | | | | | | Темп роста , % 2009г. к 2004г. |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Говядина | кг | 46 | 48 | 53 | 64 | 68 | 64 | 139,1 |
| Свинина | кг | 45 | 45 | 53 | 64 | 70 | 71 | 157,8 |
| Молоко, л. | кг | 317 | 377 | 439 | 498 | 498 | 492 | 155,2 |
| Рыба свежая | кг | 51 | 66 | 80 | 84 | 97 | 106 | 207,8 |
| Растительное масло | кг | 70 | 88 | 109 | 124 | 101 | 149 | 212,9 |
| Яйца, млн. шт. | кг | 1293 | 1480 | 1774 | 2134 | 2399 | 2408 | 186,2 |
| Сахар | кг | 166 | 209 | 214 | 261 | 317 | 322 | 194,0 |
| Масло животное | кг | 32 | 40 | 46 | 55 | 54 | 55 | 171,9 |
| Хлеб пшеничный | кг | 228 | 257 | 294 | 348 | 378 | 381 | 167,1 |
| Картофель | кг | 670 | 618 | 498 | 658 | 743 | 737 | 110,0 |
| Капуста свежая | кг | 569 | 352 | 477 | 457 | 451 | 689 | 121,1 |
| Яблоки | кг | 131 | 149 | 163 | 163 | 145 | 235 | 179,4 |
| Морковь | кг | 454 | 350 | 383 | 471 | 404 | 588 | 129,5 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным [15,22].

Из чего следует, что увеличивается и уровень жизни населения, за счет увеличения доходов населения, так же увеличивается и их покупательская способность.

Для зоны деятельности в Сенненского райпо характерны следующие тенденции развития демографических факторов, влияющих на формирование ассортимента: увеличение численности населения; увеличение рождаемости; семьи имеют больше детей. Следовательно, с увеличением уровня населения моложе трудоспособного возраста, увеличивается спрос на кондитерские изделия, соки, детское питание, детскую одежду и т.д.

Рассмотрим изменение численности населения в Сенненском районе обслуживаемого Сенненским райпо за последние три года в таблице 3.5.

**Таблица 3.5 - Изменение численности обслуживаемого населения Сенненского района за 2007 - 2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.  измер. | Годы | | | Темп изменения  2009г. в % к 2007г. | Отклонение (+;-) 2009г. к 2007г. |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 Всего населения Сенненского района | тыс. чел. | 27,2 | 27,4 | 27,8 | 102,2 | 0,6 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным [24].

Данные таблицы 3.5 свидетельствуют о том, что в Сенненском районе численность населения увеличилась на 0,6 тыс. чел., что свидетельствует о повышении рождаемости в районе и в целом сложившейся демографической ситуацией в Республике Беларусь. Следовательно, спрос на продукты питания будет увеличиваться.

В таблице 3.6 рассмотрим обеспеченность денежными доходами населения Сенненского района за 2007-2009 гг.

**Таблица 3.4 - Денежные доходы населения Сенненского района за 2007 - 2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ед. измер. | Годы | | | Темп роста 2009г. в % к | | Отклонение (+;-) 2009г. к | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| Денежные доходы в расчете на душу населения, тыс. руб. в месяц | тыс р. | 58670 | 75305 | 87605 | 149,3 | 116,3 | 28845 | 12300 |
| Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, тыс. руб. | тыс р. | 694,0 | 868,2 | 981,6 | 141,4 | 113,0 | 287,6 | 113,4 |
| Средний размер назначенной пенсии (на конец года),  тыс. руб. | тыс р. | 328,2 | 389,4 | 429,5 | 130,9 | 110,3 | 101,3 | 40,1 |
| Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года; в процентах) | % | 112,1 | 113,3 | 110,1 | - | - | -2,0 | -3,2 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным [15, 22].

Согласно данных таблицы 3.6, так же можно отметь рост уровня доходов населения за период с 2007- 2009 г., увеличился на 40,1% в 2009 г. по сравнению с 2007 г. и на 14,9 % по сравнению с 2008 г., что так же свидетельствует о повышении уровня жизни населения в районе. Темпы роста текущих доходов превышают темпы роста потребительских цен.

Следовательно, население может приобретать более дорогие и качественные товары. Поэтому, торговый отдел Сенненского райпо не должен ориентироваться на дешёвую продукцию, и больше уделять внимания качеству реализуемых товаров.

При формировании ассортимента в райпо учитывают также фактор взаимозаменяемость товаров. Особенно это проявляется внутри группы товаров, но существует и межгрупповая взаимозаменяемость: мясо можно заменить рыбой, картофель – крупами, макаронами и т.д. Однако, учитывая уровень развития производства и широту предложения товара на рынке, дефицита товара нет, в связи с чем, покупатели становятся более требовательными к наличию в продаже всех необходимых товаров. Однако периодическое их отсутствие (несвоевременная доставка, несвоевременный заказ и завоз товаров в магазин) приводит к потерям товарооборота и формированию отрицательного имиджа организации. Так же в райпо учитывают фактор комплексности спроса на отдельные продукты питания. Так, вместе с мясом приобретаются овощи, картофель, специи; с кондитерскими изделиями – чай, кофе, фрукты, то есть увеличение спроса на одни продукты ведет к росту спроса на другие. В случае отсутствия в продаже нужного продукта или если покупатель не удовлетворен качеством предложенного товара, он, как правило, не откладывает покупку, а ищет замену, покупая другой продукт с аналогичной пищевой ценностью. В райпо стремятся учитывать постоянство требований населения. Особенно это проявляется внутри группы товаров, но существует и межгрупповая взаимозаменяемость: мясо можно заменить рыбой, картофель крупами, макаронами и т. д. Кроме того, на продовольственные товары спрос комплексный, то есть при совершении покупки в магазинах приобретаются продукты, дополняющие друг друга, например, мясо, жиры, овощи; хлеб, молоко, чай, сахар и т. д. Таким образом покупатель экономит время в процессе совершения покупок, не посещая другие объекты.

Большое значение имеет сезонность потребления и производства отдельных продуктов, при формировании ассортимента товаров. То есть неравномерность потребления товаров в течение года, и спрос населения изменяется на товары, их заменяющие. Например, в зимний и весенний периоды увеличивается спрос на овощные и фруктовые консервы, заменяющие свежие плоды и овощи; весной и в начале лета при недостатке картофеля увеличивается продажа круп и макаронных изделий и т. д.

Далее проведем, характеристику рынка основного товара, который занимает в структуре ассортимента наибольший удельный вес и реализация таблица 3.7.

**Таблица 3.7 - Общая характеристика рынков основных товаров**

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Типы рынков |
| Территориальный  охват | Региональный рынок – г. Сенное и Сенниском районе. Охвачены практически все сельские населенные пункты района и города |
| Рыночный механизм воздействия государства | Государство косвенно воздействует на спрос путем повышения минимальных размеров труда, увеличения заработной платы бюджетников. С другой стороны государство путем вмешательства различного рода инстанций ставят ощутимые препоны, сдерживающие развитие организации. |
| Тип конкуренции | Рынок монополистической конкуренции, т.к. существует множество фирм с аналогичным видом деятельности и однотипными предлагаемыми товарами, цены определяются исключительно рынком. |
| Соотношение спроса и предложения | Существует рынок покупателя, т.к. предложение зачастую превышает спрос. В условиях существующей чистой конкуренции это нормальное явление. |
| Степень зрелости рыночных отношений | Рынки на данном этапе находятся на переходном этапе, т.е. переходят в разряд развитых. Сотрудничество с фирмами-поставщиками носит постоянный характер. |
| Соответствие действующему законодательству | Рынок легальный. Вся торгово-закупочная деятельность соответствует действующему законодательству. |
| Срок использования товара | Так как райпо осуществляет розничную торговлю продуктами питания, то здесь существует рынок краткосрочных товаров. |
| Материальная специфика продукта | Рынок продуктов, имеющих материальное воплощение. |
| Степень агрегирования товаров | Общегрупповой признак - продукты питания |
| Тип потребления | Рынок промежуточных продавцов |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Проведенный анализ помогает выявить рынки сбыта продукции Сенненского райпо - это рынокпродовольственных товаров. Основная масса продукции реализуется в пределах г. Сенное и Сенненском районе.

Рынок продукции сети магазинов райпо является рынком монополистической конкуренции, так как на нем присутствуют несколько конкурентов. Хотя рынок сейчас насыщен подобными товарами, в райпо постоянно следят за повышением ассортимента продукции и качества обслуживания, старается использовать современные торговые технологии, что позволяет ему успешно конкурировать на рынке.

Основными конкурентами Сенненского райпо являются Ведомственная и фирменная торговля, индивидуальные предприниматели, осуществляющие торговое обслуживание населения в зоне деятельности райпо, в таблице 3.8 представленные данные по некоторым конкурентам райпо.

**Таблица 3.8 - Перечень организаций конкурентов, осуществляющих торговлю в Сенненском райпо**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование конкурирующей организации | Местораспо-ложение | Объём продаж в 2008г. млн.р. | Доля рынка, % | Основные преимущества для потребителей |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | ЗАО «Бакалея» | д.Клетное, д.Бор-ки, д.Пруды, д.Св. Роща, д.Углы | 6146,9 | 4,95 | Цены ниже на 5-10% |
| 2 | РУСПП «Свинокомплекс Сенненский» | д.Углы | 5505,4 | 4,44 | Собственное произ-водство колбасных изделий и мясных п/ф, мяса |
| 4 | ООО «Татьяна» | п.Слобода | 297,4 | 0,24 | Товары российского производства, цены на 5-10% ниже |
| 5 | ТПРУП «Витебская фармация» | По району дислокации аптек | 1127,0 | 0,49 | Товары российского производства, цены на 5-10% ниже |
| 6 | ПТУП «Белая Русь» | Д.Лошница | 606,4 | 0,18 | Товары российского производства, бакалейные товары, цены ниже на 5-20% |
| 7 | СПК «Большие Новосёлки» | д.Новосады | 227,4 | 0,18 | Товары российского производства, бакалейные товары, цены ниже на 5-20% |
| 8 | РУПП «Четырнадцать» | д.Новосады | 273,3 | 0,22 | Фирменная торговля, цены ниже на 5-10% |
| 9 | УП АДС «Магистраль» | г Сенное, д.Холхолица, д.Гливнки, д.Запруды | 606,1 | 0,49 | Цены ниже на 5-10% |
| 10 | РУП «Белпочта» | по району дислокации ПО | 1463,2 | 1,18 | Цены ниже на 5-10% |
| 11 | ГУ «Витебскбытсе-рвис» | по району дислокации КПП | 12,5 | 0,01 | Цены ниже на 5-10% |
| 12 | ОАО «Витебский молочный комбинат» | - | 4334 | 3,49 | Товары российского производства, бакалейные товары, цены ниже на 5-10% |
| 13 | Магазины ИП | д.Черневичи, д.Зембин, д.Холхолица, д.Оздятичи, д.Пересады, д.Гливин, д.Велятичи, д.Ст.Борисов | 1197,0 | 0,96 | Товары российского производства, бакалейные товары, цены ниже на 5-10% |
| 14 | ООО «ОМС Агро» | - | 1229,4 | 0,99 | Цены ниже на 5-10% |
| 15 | ООО «Мегапол» | В г. Сенное и по району | 12456 | 10,03 | Цены ниже на 5-10% |
| 16 | ООО «Витебская фруктовая компания» | В г. Сенное и по району | 14687 | 11,80 | Товары российского производства, бакалейные товары, цены ниже на 5-10% |
|  | Итого |  | 50169 | 39,66 |  |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Конкуренты Сеннеского райпо райпо имеют некоторые преимущества в осуществлении хозяйственной деятельности, которые связаны с их большей мобильностью, а, соответственно, и с более быстрой реакцией на изменение конъюнктуры рынка. Также конкуренты, в отличие от потребительской

кооперации, не привязаны к ассортименту товаров обязательными перечнями, в результате чего они имеют возможность торговать более доходными и востребованными на том или ином сегменте рынка товарами.

Оценивая структуру рынка, долю рынка, который показывает степень преобладания на рынке одной или нескольких крупных фирм.

Это говорит о том, что на рынке не преобладает одна крупная фирма, а существует несколько фирм, которые имеют свои доли на этом рынке.

Рассчитаем долю рынка Сеннеского райпо.

D=Qф/Qотрасли \*100%

D= 50675/124132\*100% =40,8%

В целом можно сказать, что организация занимает высокое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, но не нужно останавливаться на достигнутом. Нужно расширять рынки сбыта и ассортимент продукции.

Лидерами рынка принято называть организации, которые способны оказывать влияние на конъюнктуру рынка со стороны предложения товара.

Следует отметить уровень острой конкуренции на рынке продовольственной продукции. Как было выявлено выше, основными конкурентами магазинов Сеннеского райпо являются следующие торгово-посреднические фирмы: ООО «Мегапол», ООО «Витебская фруктовая компания», ЗАО «Бакалея» и др.

Проведем балльный (по 9-ти бальной шкале) сравнительный анализ показателей ведущих конкурентов с деятельностью райпо таблица 3.9.

**Таблица 3.9 - Анализ конкурентоспособности по баллам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности организаций | Балльная оценка фирм | | |
| Сеннеское райпо | «Мегапол» | «Бакалея» |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Продукт | | | |
| Качество | 7 | 9 | 8 |
| Престиж торговой марки | 5 | 8 | 6 |
| Срок реализации | 9 | 9 | 9 |
| Многовариантность в использовании | 9 | 9 | 8 |
| Уникальность | 5 | 6 | 6 |
| Защищенность сертфикатами | 5 | 6 | 5 |
| Надежность | 8 | 7 | 6 |
| Сумма баллов | 48 | 54 | 47 |
| Средний балл | 6,9 | 7,7 | 6,7 |
| 2. Цена | | | |
| Прейскурантная | 4 | 4 | 5 |
| Процент скидки с цены | 4 | 3 | 4 |
| Срок платежа | 6 | 5 | 5 |
| Условия кредита | 4 | 4 | 4 |
| Сумма баллов | 18 | 16 | 18 |
| Средний балл | 4,5 | 4,0 | 4,5 |
| 3. Каналы сбыта | | |
| Степень охвата рынка | 6 | 2 | 7 |
| Размещение складских помещений | 8 | 4 | 5 |
| Система контрольных запасов | 8 | 4 | 5 |
| Система транспортировки | 7 | 7 | 5 |
| Формы сбыта: |  |  |  |
| торговые представители | 7 | 8 | 6 |
| оптовые посредники | 5 | 7 | 5 |
| Сумма баллов | 41 | 32 | 33 |
| Средний балл | 6,8 | 5,3 | 5,5 |
| 3. Продвижение товаров на рынке | | |
| Реклама | 5 | 8 | 7 |
| Индивидуальная продажа | 5 | 7 | 6 |
| Продвижение продуктов по каналам торговли | 7 | 7 | 6 |
| Упоминание об изделиях в СМИ | 4 | 8 | 6 |
| Сумма баллов | 21 | 30 | 25 |
| Средний балл | 5,3 | 7,5 | 6,3 |
| ИТОГО СУММА БАЛЛОВ | 134 | 132 | 123 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка

Далее по средним значениям факторов конкурентоспособности каждой организации строим «многогранник конкурентоспособности; для каждой организации на рисунке 3.3.



\_\_\_\_ Сеннеское райпо; - - - - Мегапол ; ……. Бакалея

**Рисунок 3.3 - Многогранник конкурентоспособности организации**

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным таблицы 3.9

Определим показатель уровня конкурентоспособности Сеннеского райпо относительно организаций - конкурентов как отношение площадей «многогранника конкурентоспособности» данной организации к площади «многогранника конкурентоспособности» Сенноского райпо

S Сеннеское райпо (6,9\*6,0) + (6,0\*6,8) + (6,8\*6,3) + (6,3\*6,9) = 168,51 = 1,13

S Мегапол (7,7\*4,0) + (4,0\*5,3) + (5,3\*7,5) + (7,5\*7,7) 149,5

S Сеннеское райпо (6,9\*6,0) + (6,0\*6,8) + (6,8\*6,3) + (6,3\*6,9) = 168,51 = 1,27

S Бакалея (6,7\*4,5) + (4,5\*5,5) + (5,5\*6,3) + (6,3\*6,7) 131,76

В итоге можно отметить, что Сеннеское райпо в 1,13 раза конкурентоспособнее фирмы «Мегапол» и в 1,27 раз конкурентоспособнее фирмы «Бакалея».

По данным таблицы 3.5 можно так же сделать определенный вывод о слабых и сильных сторонах Сенненского райпо. Сильной стороной здесь является фактор каналы сбыта. По остальным факторам райпо проигрывает, хотя и незначительно. Данные показатели являются резервами повышения конкурентоспособности райпо.

В результате проведенного исследования можно придти к выводу, что позиции организации на рынке достаточно устойчивы. Организация имеет широкую сеть магазинов, и занимает более 40 % рынка в районе. Однако если не продолжать развитие торгового процесса и внедрение новейших технологий, на организации будет происходить спад производства. В райпо можно значительно улучшить качество и престиж, а именно внедрении новых технологий обслуживания покупателей и использовании высококачественной продукции, применение методов самообслуживания даст возможность значительно повысить спрос на продукцию организации.

**3 Пути повышения конкурентоспособности Сененского райпо на рынке**

**3.1 Стратегия развития Сенненского райпо как стратегический ресурс повышения конкурентоспособности на рынке**

Прежде, чем начинать действовать на рынке, организации необходимо иметь по возможности полное представление о том, что на нем происходит. Полная и достоверная информация о рынках, на которых действует организация (внешние факторы), и самой организации (внутренние факторы) является основой эффективного планирования и управления. Анализ рынка является важнейшим компонентом маркетингового подхода в организации. В задачи исследования входит сбор, анализ и обработка информации о товарах, клиентах, конкурентах и рынках.

Сбором необходимой информации в Сенненском райпо частично занимается торговый отдел, так как специалистов по маркетингу и отдела маркетинга в организации нет, следовательно, работа по организации и исследованию конкурентоспособности не проводиться в полной мере и полном объеме. То есть не руководству в первую очередь необходимо рассмотреть возможность организации отдела маркетинга или ввести в штат специалиста по маркетингу.

В условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности - одна из важнейших функций руководителей организаций высшего звена. Разработанные стратегии должны в максимальной степени обеспечить достижение целей райпо при существующих условиях и тенденциях развития маркетинговой среды.

Инструментом для выявления внешних по отношению к организации факторов, а также внешних, но имеющих непосредственное отношение к организации сил, представляющих собой потенциальные возможности или угрозы, является анализ внешней среды организации. Для определения внутреннего потенциала и диагностики внутренних проблем организации используется метод управленческого обследования (анализ слабых и сильных сторон). На основании проведенного для Сенненского райпо анализа внешней среды представим в таблицах 4.1 и 4.2 наиболее значимые для организации возможности и угрозы внешней среды.

Из матрицы видно, что самого пристального внимания заслуживают все перечисленные возможности такие как: развитие рыночных отношений, увеличение доходов населения, относительно не высокие цены по сравнению с конкурентами. Эти возможности нужно реализовать пока они не превратились в угрозу:

**Таблица 4.1 - Матрица возможностей Сеннеского райпо**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Влияние на райпо | | |
| Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Вероятность реализации возможности | Высокая | Относительно не высокие цены по сравнению с конкурентами | Увеличение доходов населения |  |
| Средняя | Развитие рыночных отношений |  |  |
| Низкая |  |  |  |

*Примечание -* Источник: собственная разработка

- поддерживать уровень спроса привлекательной для потребителя ценой и качеством предлагаемой продукции.

- необходимо увеличивать ассортимент продукции.

- провести ремонт и реконструкцию магазинов.

- установка более современного оборудования;

- внедрение прогрессивных методов обслуживания

**Таблица 4.2 - Матрица угроз**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможные последствия | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
| Вероятность реализации угроз | Высокая |  |  |  | Низкий уровень образования |
| Средняя |  |  | Повышение цен |  |
| Низкая |  | Высокий уровень конкуренции | Миграция населения. |  |

*Примечание -* Источник: собственная разработка

Из матрицы видно, что основную угрозу для райпо сегодня представляет высокий уровень конкуренции, поэтому необходимо принять все меры для ее устранения:

- стараться удерживать цены на уровне более низком, чем у конкурентов, но не забывая о достойном качестве;

- обеспечить организацию рекламой, чтобы потенциальные потребители имели представление о райпо;

- расширять ассортимент продукции;

- повысить уровень качества обслуживания.

Такие угрозы, как низкий уровень образования и повышение цен должны постоянно отслеживаться со стороны организации, но не стоит задача ее первостепенного устранения.

Миграция населения не является первостепенной угрозой, но должна быть проанализирована на дальнейший период времени.

На основании проведенного анализа факторов внешней и внутренней среды организации проведем SWOT - анализ деятельности организации. SWOT- анализ служит для оценки руководством следующих моментов: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Анализ внешних угроз показывает, что возможно повышение уровня конкуренции. Однако, невысокие входные барьеры привели к тому, что рынок уже насыщен.

Увеличению объемов реализации Сеннеского райпо мешает:

- отсутствие финансовых средств для пополнения оборотных активов;

- неустойчивость спроса;

- слабые связи с подчиненными работниками;

- нехватка информационной поддержки для принятия управленческого решения;

- отсутствие планирования в организации;

- постоянное отвлечение внимания на текущие рутинные операции, невозможность сконцентрироваться на главном и конкретном;

- исполнение несоответствующих обязанностям руководителей работ и задач.

Слабые стороны Сенненского райпо не позволяют ему повысить конкурентоспособность. При этом, если работников можно заинтересовать в результатах деятельности райпо (например, пересмотрев систему мотивации труда), заменить низко квалифицированных работников на более квалифицированных, то проблему платежеспособности быстро не решишь. Именно эта проблема – самое главное препятствие для дальнейшего развития организации.

То есть к числу основных проблем можно отнести: низкий уровень маркетинговых исследований, рост конкуренции, несовершенство системы управления персоналом и стимулирования труда.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности можно приступать к выбору стратегии. Выбор стратегии – составная часть всего стратегического управления организацией, это план ее деловой активности. Основная задача заключается в развитии потенциала работников, в повышении ассортимента реализуемых товаров, в освоении новых рынков, увеличении объемов реализации и, в конечном итоге, в повышении эффективности деятельности. В рамках маркетинга, прежде всего, должна осуществляться практическая реализация целей, направленных на перспективу.

Цели определяют основные направления деловой активности организации. Сеннеского райпо ориентированы на рост объемов продаж, на увеличении доли на рынке, на достижении абсолютных или относительных показателей по прибыли, на темпы роста по финансовым показателям и.т.д.

Исходя из этого можно предложить следующие стратегии, приемлемые для фирмы Сеннеского райпо: стратегия дифференцированного маркетинга по товарам, стратегия расширения и развития рынка, стратегия концентрированного роста, стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Для определения наиболее важных на сегодняшний день для райпо стратегий и их конкретизации построим таблицу 4.3.

**Таблица 4.3 - Выбор стратегий развития Сеннеского райпо**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификационный признак | Выбранная стратегия | Важность стратегии |
| Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам | Более глубокое проникновение на каждый из осваиваемых сегментов рынка и рост повторных покупок. | Доминирует |
| Стратегия расширения и развития рынка | Расширение рынков за счет проникновения на новые географические рынки. | Доминирует |
| Стратегия концентрированного роста | Развитие существующего рынка и поиск новых рынков для реализации товаров. | Доминирует |
| Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка | Максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей. | Доминирует |

*Примечание -* Источник: собственная разработка

1. Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам.

В Сенноском райпо реализуется различные виды одного товара (например: молоко, майонез, масло и др.), отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке, т.е. для множества сегментов. Предлагая разнообразные товары, райпо предполагает добиться увеличения сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ими сегментов рынка. Организация рассчитывает также на рост повторных покупок, поскольку каждый товар создан для данной группы потребителей и соответствует их пожеланиям. Подобная стратегия предполагает значительные расходы и нацелена на большой рынок, предлагая множество индивидуализированных, отличающихся друг от друга видов товара, предназначенных для удовлетворения многочисленных рыночных сегментов. В каждой группе потребителей предлагаемый организацией товар рассматривается как уникальный по дизайну, внутренним характеристикам и т.д. Поэтому, несмотря на то, что товар может стоить дороже, чем по стратегии массового маркетинга, для потребителей цена не будет играть столь важной роли, и они приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

2. Стратегия расширения и развития рынка.

Матрица «возможностей по товарам / рынкам» дает представление о концепции общей стратегии. В матрице представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются.

Так как Сенекое райпо занимается реализацией не только продовольственными товарами и планируется продажа товаров другого назначения, то целесообразно будет выходить на новые рынки с существующими товарами. Поэтому, исходя из данной матрицы выбирается стратегия развития рынка. Эта стратегия направлена на развитие рынка, т.е. создание рынков для реализуемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремиться расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы. Организации может по новому предлагать существующие товары, использовать новые методы распределения сбыта и сделать более насыщенными усилия по продвижению.

3. Стратегия концентрированного роста.

Так же для выбора стратегии используется матрица бостонской консультативной группы (матрица БКГ), на примере наиболее востребованных товарных групп. Сначала с помощью таблица 4.4 рассмотрим, какой этап жизненного цикла проходит каждый из этих продуктов.

**Таблица 4.4 - Динамика объемов продаж основных видов продукции**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды продукта | Розничный товарооборот (млн. руб.) | | |
|  | 2007г | 2008г | 2009г |
| 1. Молочные изделия | 1283,1 | 1480,9 | 1560,3 |
| 2. Хлебобулочные изделия | 2203,5 | 2436,5 | 2526,1 |
| 3. Колбасные изделия | 2893,1 | 3167,5 | 2630,1 |
| 4. Вино-водочные изделия | 5033,4 | 5996,9 | 5891,4 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка

На рисунке 4.1 видно, что продовольственные товары находятся на стадии ускоренного роста, переходящего в зрелость. Для более точных рекомендаций стратегических направлений для каждого продукта воспользуемся матрицей БКГ.



**Рисунок 4.1- Графики жизненных циклов товаров**

*Примечание -* Источник: собственная разработка

Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 4.6.

**Таблица 4.6 - Исходные данные для построения матрицы БКГ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Молочные изделия | Хлебобулочные изделия | Колбасные изделия | Виноводочные изделия |
| 1. Темпы роста рынка, % | 8 | 12 | 9 | 15 |
| 2. Относительная доля рынка | 1,4 | 0,9 | 1,7 | 1,8 |
| 3. Объем реализации данного вида продукта, тыс. руб. | 1560,3 | 2526,1 | 2630,1 | 5891,4 |
| 4. Доля продукции в общем объеме реализации предприятия | 3,07 | 4,98 | 4,54 | 11,6 |
| 5. Покрытие затрат, тыс. руб. | 736 | 874 | 942 | 2742 |
| 6. Прибыль по данному виду продукции, тыс. руб. | 363,5 | 496,3 | 482,2 | 257,3 |
| 6. Доля покрытия затрат , % | 63 | 53 | 62 | 51 |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Из матрицы видно, что виноводочные изделия являются «звездой», они приносят 49% прибыли, молочные и колбасные изделия являются «дойной коровой» (они приносят 37%, 38% прибыли), хлебобулочные изделия являются «дикой кошкой» (их доля прибыли составляет 47%).

Реализация хлебобулочных изделий является перспективным и для завоевания большей доли рынка его необходимо инвестировать. Для поддержания данного товара в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководство должно решить – сможет ли данный товар успешно конкурировать при соответствующей поддержке, или нужно уйти с рынка.

Виноводочные изделия завоевали значительную долю рынка в перспективных растущих отраслях экономики. Стратегия данного товара должна быть направлена на увеличение или поддержание доли на рынки. Реализация хлебобулочных и молочных изделий приносят большую прибыль за счет высокой доли рынка. Крупные капиталовложения нецелесообразны, так как возможно спрос в будущем уменьшится. Стратегия направлена на поддержание существующего положения.

Организация находится на стадии роста, объем продаж и доходы растут пропорционально. Исходя из этого руководству необходимо уделить внимание усилению финансовых позиций. Рекомендуется полное использование внутренних и внешних возможностей, необходимо сделать акцент на сильные стороны, устранить угрозы и стараться уменьшать воздействие слабых сторон.

4. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

При реализации данной стратегии необходимо нацеливаться на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей, что наиболее сложно так как магазины потребкооперации привязаны к ассортиментному перечню. Основной принцип поведения – выбор и реализация товаров, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях.

Большинство современных организаций, имеющих широкую номенклатуру продукции одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров рыночных сегментов или периодов своего развития. Поэтому были предложены данные стратегии из которых можно выбрать те, которые наиболее приемлемы для Сенненского райпо.

В итоге можно отметить, что для Сенненского райпо основные методы конкурентной борьбы, которые целесообразно использовать руководству - это цена, качество товара, условия поставок, условия платежа, уровень обслуживания.

Тем не менее, ценовые методы не у тратили своего значения, особенно для товаров с эластичным спросом по цене. Если сравнивать преимущества ценовой и неценовой конкуренции, то следует отметить следующее. Предприниматели часто пытаются выиграть конкурентную борьбу, устанавливая более низкие цены. С точки зрения бизнеса, это опасно, поскольку цены невозможно снижать постоянно. Кроме того, конкуренты могут снизить цены вслед за вами. Лучше находить и использовать другие возможности, например:

- Личное общение с клиентами (встречи);

- Личное внимание (достаточный штат для оказания помощи);

- Хорошее обслуживание (доставка товара);

- Разнообразие услуг;

- Гибкость и возможность быстрого реагирования (обновление ассортимента);

- Неизменно высокое качество (личная проверка качеств товара перед тем, как предоставить его клиентам);

- Удобное расположение;

- Остановимся подробнее на методах неценовой конкуренции.

Идеальное обслуживание - необходимый фактор неценовой конкуренции, который позволяет Сеннескому райпо выиграть по сравнению с конкурентами. Оно заключается в следующем:

- Потребностям клиентов уделяется серьезное внимание;

- Все операции выполняются быстро и эффективно;

- Персонал имеет четкое представление о местонахождении товаров;

- Персонал хорошо осведомлен об имеющихся товарах, о размере, цвете и т. д.;

- Персонал проявляет обходительность при обслуживании клиентов;

- Выполняются обещания, данные клиентам;

- Предоставляются возможности альтернативного обслуживания.

К товарам, продаваемым конкурентами на рынке, со стороны покупателей предъявляются определенные требования. И чем лучше организация удовлетворяет эти требования, тем привлекательнее она для покупателя. Далее приведены некоторые меры, которые позволят Сеннескому райпо более полно удовлетворить требования покупателей:

- Наличие рекламы, информация о товаре и товаропроизводителе, торговой марки, маркетинговой подготовки;

- Обладание дополнительными по отношению к аналогам положительными свойствами, то есть конкурентоспособность предлагаемого товара;

- Безопасность, надежность, качество;

- Рыночная новизна;

- Приемлемая цена потребления;

- Популярность и репутация товаропроизводителя;

- Наличие торговой (сбытовой сети), доступность;

- Предоставление дополнительных услуг.

Соблюдение этих основных требований означает, что выводимый на

рынок товар захотят покупать, и он будет обеспечен спросом.

Для определения наиболее оптимального ассортимента для торговых объектов по отдельному магазину и в целом по райпо необходимо использовать метод ABC- и XYZ-анализа, что дает выявить сильные и слабые стороны категории товаров. С их помощью можно анализировать такие параметры ассортимента как вклад товарных групп в результат работы торговой организации (АВС-анализ), стабильность продаж товара (XYZ-анализ), статус каждого товара в ассортиментной матрице (сочетание АВС- и XYZ-анализа).

В процессе АВС - анализа решаются следующие задачи: сокращение величины запасов, сокращение перемещений товаров, сокращение хищений материальных ценностей.

Представим классификацию ассортиментных позиций продовольственных товаров в Сенненском райпо используя метод «АВС» по товарообороту за 2009 г. в таблице 4.8 ( приложение И).

**Таблица 4.8– Структура объемов продаж продовольственных товаров в Сенненском райпо по методу АВС-анализа за 2009г.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Первичный список | | | Упорядоченный список | | | | Группа  (А,  В  или  С) |
| Группы товаров | Товарооборот млн. р | Доля  товара  в общем товарообороте, % | Группы товаров | Товарообо  рот млн. р | Доля  товара  в общем товаро  обороте,  % | Доля  товара нарастающим итогом , % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Мясо и птица | 2943,0 | 8,33 | Вино | 5891,5 | 16,67 | 16,67 | A |
| Колбасные изделия и копчености | 2630,8 | 7,44 | Мясо и птица | 2943,0 | 8,33 | 25,00 | A |
| Рыба и морепродукты, включая сельдь | 1205,7 | 3,41 | Колбасные изделия и копчености | 2630,8 | 7,44 | 32,44 | A |
| Масло животное | 535,1 | 1,51 | Водка и ликероводочные изделия | 2533,5 | 7,17 | 39,61 | A |
| Масло растительное | 419,7 | 1,19 | Хлеб и хлебобулочные изделия | 2526,1 | 7,15 | 46,76 | A |
| Маргариновая продукция | 61,8 | 0,17 | Кондитерские изделия | 2267,3 | 6,41 | 53,17 | A |
| Майонезная продукция | 392,8 | 1,11 | Пиво | 1851,2 | 5,24 | 58,41 | A |
| Молоко и молочная продукция | 1560,3 | 4,41 | Молоко и молочная продукция | 1560,3 | 4,41 | 62,82 | А |
| Сыр | 635,3 | 1,80 | Плоды, ягоды, виноград, арбузы и дыни | 1295,6 | 3,67 | 66,49 | А |
| Консервы мясные | 133,2 | 0,38 | Сахар | 1267,7 | 3,59 | 70,08 | А |
| Консервы рыбные | 691,1 | 1,96 | Рыба и морепродукты, включая сельдь | 1205,7 | 3,41 | 73,49 | А |
| Консервы овощные | 288,6 | 0,82 | Безалкогольные напитки | 1076,7 | 3,05 | 76,90 | А |
| Консервы фруктово-ягодные | 253,6 | 0,72 | Овощи | 802,7 | 2,27 | 79,17 | А |
| Яйца и яйцепродукты | 528,3 | 1,49 | Консервы рыбные | 691,1 | 1,96 | 81,13 | А |
| Сахар | 1267,7 | 3,59 | Сыр | 635,3 | 1,80 | 82,93 | А |
| Кондитерские изделия | 2267,3 | 6,41 | Крупа и бобовые | 559,9 | 1,78 | 84,71 | А |
| Чай | 216,7 | 0,61 | Мороженое | 546,4 | 1,55 | 86,26 | В |
| Кофе | 217,4 | 0,62 | Масло животное | 535,1 | 1,51 | 87,77 | В |
| Соль | 128,7 | 0,36 | Яйца и яйцепродукты | 528,3 | 1,49 | 89,26 | В |
| Мука | 449,9 | 1,27 | Мука | 449,9 | 1,27 | 90,53 | В |
| Хлеб и хлебобу-лочные изделия | 2526,1 | 7,15 | Масло растительное | 419,7 | 1,19 | 91,72 | В |
| Крупа и бобовые | 559,9 | 1,58 | Макаронные изделия | 418,0 | 1,18 | 92,90 | В |
| Макаронные изделия | 418,0 | 1,18 | Другие продовольствен-ные товары | 427,7 | 1,21 | 94,11 | В |
| Картофель | 289,7 | 0,82 | Майонезная продукция | 392,8 | 1,11 | 95,22 | С |
| Овощи | 802,7 | 2,27 | Консервы овощные | 288,6 | 0,82 | 96,04 | С |
| Плоды, ягоды, виноград, арбузы и дыни | 1295,6 | 3,67 | Картофель | 289,7 | 0,82 | 96,86 | С |
| Водка и ликеро-водочные изд. | 2533,5 | 7,17 | Консервы фруктово-ягодные | 253,6 | 0,72 | 97,58 | С |
| Вино | 5891,5 | 16,67 | Вина игристые, шампанское | 217,8 | 0,62 | 98,20 | С |
| Коньяк | 83,6 | 0,24 | Чай | 216,7 | 0,61 | 98,81 | С |
| Вина игристые, шампанское | 217,8 | 0,62 | Консервы мясные | 133,2 | 0,38 | 99,19 | С |
| Пиво | 1851,2 | 5,24 | Консервы мясные | 133,2 | 0,38 | 99,57 |  |
| Безалкогольные напитки | 1076,7 | 3,05 | Соль | 128,7 | 0,36 | 99,93 | С |
| Мороженое | 546,4 | 1,55 | Коньяк | 83,6 | 0,24 | 99,69 | С |
| Другие продовольственные товары | 427,7 | 1,21 | Маргариновая продукция | 61,8 | 0,17 | 100 | С |
| Итого продовольственных товаров | 35347,4 | 100 | - | - | - | - | - |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

К группе А относятся товарные группы, доля оборота которых составляет до 80 % от общей суммы оборота продовольственных товаров райпо. По результатам расчетов, представленных в таблица 4.8 к группе А относятся следующие товарные позиции: вино, водка и ликеро-водочные изд., колбасные изделия и копчености, молоко и молочная продукция, хлеб и хлебобулочные изделия, вино, мясо и птица, рыба и морепродукты, включая сельдь, пиво, кондитерские изделия, безалкогольные напитки, овощи, сыр, консервы рыбные, крупа и бабовы. Эти товары в большей степени являются приоритетными и существенно влияют на формирование дохода магазина. На эти товарные позиции приходится наибольшая часть денежных средств.

К группе В относятся те товарные группы, доля которых составляет до 20 % от суммы товарооборота продовольственных товаров. К этой группе по результатам проведенных расчетов относятся: консервы фруктово-ягодные, сахар, масло животное, майонезная продукция, шампанское, яйца и яйцепродукты, плоды, ягоды, виноград, арбузы и дыни.

К группе С относятся те товарные группы, общая доля которых составляет не более 4 % от суммы товарооборота продовольственных товаров. К этой группе относятся: мороженое, кофе, коньяк, консервы мясные, чай, масло растительное, мука, макаронные изделия, консервы овощные, соль, картофель, маргариновая продукция. Товары этой группы являются своего рода балластом для торговой организации. В то же время исключить из ассортиментных перечней нельзя, так как эти товары востребованы покупателями, хотя спрос на них не является повседневным.

Метод XYZ-анализа – статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товарных ресурсов.

Этот метод обычно применяется для ранжирования и группирования ассортиментных позиций по степени прогнозируемости спроса.

Метод XYZ-анализа показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение товаров.

Метод XYZ анализа, состоит в группировке объектов анализа по однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации), расчет коэффициента вариации приведен в таблице 4.9.

По данным таблицы 4.9 можно отметить, что в магазине ОДО «Уход» в ассортименте группы товаров распределились по категории Х и Y, Z.

Самый серьезный недостаток XYZ-анализа состоит в том, что в реальной жизни на продажи и доходность товаров в магазине, оказывает влияние огромное количество факторов. Например, на объемы продаж определенной товарной группы в разные периоды времени влияет сезонность спроса, регулярность поставок, колебания цен на аналогичные товары у конкурента, наличие или отсутствие специальных мероприятий по продвижению и т. д.

**Таблица 4.9- Расчет коэффициента вариации товарооборота методом XYZ - анализа в Сенненском райпо за 2009гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | товарооборот в 2008г | товарооборот в 2009г | Среднее значение товарооборота | Значение подкоренного выражения (среднее квадратическое отклонение) | Коффициент вариации, % | Группа (Х,  Y или  Z |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Мясо и птица | 2766,6 | 2943,0 | 2854,80 | 7779,24 | 3,09 | Х |
| Колбасные изделия и копчености | 3167,5 | 2630,8 | 2899,15 | 72011,72 | 9,26 | Х |
| Рыба и морепродукты, включая сельдь | 1029,0 | 1205,7 | 1117,35 | 7805,72 | 7,91 | Х |
| Масло животное | 478,0 | 535,1 | 506,55 | 815,10 | 5,64 | Х |
| Масло растительное | 356,7 | 419,7 | 388,20 | 992,25 | 8,11 | Х |
| Маргариновая продукция | 32,5 | 61,8 | 47,15 | 214,62 | 31,07 | Z |
| Майонезная продукция | 326,0 | 392,8 | 359,40 | 1115,56 | 9,29 | X |
| Молоко и молочная продукция | 1480,9 | 1560,3 | 1520,60 | 1576,09 | 2,61 | X |
| Сыр | 576,3 | 635,3 | 605,80 | 870,25 | 4,87 | X |
| Консервы мясные | 108,9 | 133,2 | 121,05 | 147,62 | 10,04 | Y |
| Консервы рыбные | 605,8 | 691,1 | 648,45 | 1819,02 | 6,58 | X |
| Консервы овощные | 239,0 | 288,6 | 263,80 | 615,04 | 9,40 | X |
| Консервы фруктово-ягодные | 228,2 | 253,6 | 240,90 | 161,29 | 5,27 | X |
| Яйца и яйцепродукты | 424,5 | 528,3 | 476,40 | 2693,61 | 10,89 | Y |
| Сахар | 1119,0 | 1267,7 | 1193,35 | 5527,92 | 6,23 | X |
| Кондитерские изделия | 2135,3 | 2267,3 | 2201,30 | 4356,00 | 3,00 | Y |
| Чай | 188,1 | 216,7 | 202,40 | 204,49 | 7,07 | X |
| Кофе | 188,1 | 217,4 | 202,75 | 214,6 | 7,23 | X |
| Соль | 97,5 | 128,7 | 113,10 | 243,36 | 13,79 | Y |
| Мука | 390,6 | 449,9 | 420,25 | 879,12 | 7,06 | Y |
| Хлеб и хлебобулочные изделия | 2436,5 | 2526,1 | 2481,30 | 2007,04 | 1,81 | Y |
| Крупа и бобовые | 484,9 | 559,9 | 522,40 | 1406,25 | 7,18 | X |
| Макаронные изделия | 336,1 | 418,0 | 377,05 | 1676,90 | 10,86 | Y |
| Картофель | 225,3 | 289,7 | 257,50 | 1036,84 | 12,50 | Y |
| Овощи | 672,4 | 802,7 | 737,55 | 4244,52 | 8,83 | X |
| Плоды, ягоды, виноград, арбузы и дыни | 1152,9 | 1295,6 | 1224,25 | 5090,82 | 5,83 | X |
| Водка и ликеро-водочные изделий | 2946,7 | 2533,5 | 2740,10 | 42683,56 | 7,54 | Y |
| Вино | 5996,9 | 5891,5 | 5944,20 | 2777,29 | 0,89 | X |
| Коньяк | 68,3 | 83,6 | 75,95 | 58,52 | 10,07 | Y |
| Шампанское | 193,1 | 217,8 | 205,45 | 152,52 | 6,01 | X |
| Пиво | 1760,6 | 1851,2 | 1805,90 | 2052,09 | 2,51 | X |
| Безалкогольные напитки | 1010,7 | 1076,7 | 1043,70 | 1089,000 | 3,16 | Y |
| Мороженое | 662,7 | 546,4 | 604,55 | 3381,42 | 9,62 | X |
| Другие продовольственные товары | 518,6 | 427,7 | 473,15 | 2065,70 | 9,61 | X |
| Итого продовольственных товаров | 34404,1 | 35347,4 | 34875,75 | - | - | - |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

Все эти факторы будут вызывать колебания продаж, и как следствие, высокие показатели коэффициента вариации. Таким образом, можно сказать, что результаты XYZ-анализа будут достоверны, только если анализируется достаточно длительный период времени, что тоже не всегда возможно, так как в магазине постоянно происходит ротация ассортимента, да и ситуация на рынке меняется быстро.

Далее проведем совмещение результатов анализа методов АВС и ХYZ в таблице 4.10.

В соответствии с данными таблицы 4.10 в результате совмещения получатся 9 товарных групп по двум критериям: степени влияния на конечный результат (АВС), стабильность и прогнозируемость этого результата (XYZ).

**Таблица 4.10 -** **Совмещение результатов анализа АВС и ХYZ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Доля товара в общем обороте, % | Доля товара нарастающим итогом в общем запасе, % | Группа  (А В  или С) | Значение подкоренного выражения (среднее квадратическое отклонение) | Коффициент вариации, % | Группа (Х,Y или Z | АВС и ХYZ |
| Вино | 16,67 | 16,67 | A | 2777,29 | 0,89 | X | AX |
| Мясо и птица | 8,33 | 25,00 | A | 7779,24 | 3,09 | Х | AX |
| Колбасные изделия и копчености | 7,44 | 32,44 | A | 72011,72 | 9,26 | Х | AX |
| Водка и ликеро-водочные изд. | 7,17 | 39,61 | A | 42683,56 | 7,54 | Y | AY |
| Хлеб и хлебобулочные изделия | 7,15 | 46,76 | A | 2007,04 | 1,81 | Y | AY |
| Кондитерские изделия | 6,41 | 53,17 | A | 4356,00 | 3,00 | Y | AY |
| Пиво | 5,24 | 58,41 | A | 2052,09 | 2,51 | X | AX |
| Молоко и молочная продукция | 4,41 | 62,82 | А | 1576,09 | 2,61 | X | AX |
| Плоды, ягоды, виноград, арбузы и дыни | 3,67 | 66,49 | А | 5090,82 | 5,83 | X | AX |
| Сахар | 3,59 | 70,08 | А | 5527,92 | 6,23 | X | AX |
| Рыба и морепродукты, включая сельдь | 3,41 | 73,49 | А | 7805,72 | 7,91 | Х | AX |
| Безалкогольные напитки | 3,05 | 76,90 | А | 1089,000 | 3,16 | Y | AY |
| Овощи | 2,27 | 79,17 | А | 4244,52 | 8,83 | X | AX |
| Консервы рыбные | 1,96 | 81,13 | А | 1819,02 | 6,58 | X | AX |
| Сыр | 1,80 | 82,93 | А | 870,25 | 4,87 | X | AX |
| Крупа и бобовые | 1,78 | 84,71 | А | 1406,25 | 7,18 | X | AX |
| Мороженое | 1,55 | 86,26 | В | 3381,42 | 9,62 | X | BX |
| Масло животное | 1,51 | 87,77 | В | 815,10 | 5,64 | Х | BX |
| Яйца и яйцепродукты | 1,49 | 89,26 | В | 2693,61 | 10,89 | Y | BY |
| Мука | 1,27 | 90,53 | В | 879,12 | 7,06 | Y | BY |
| Масло растительное | 1,19 | 91,72 | В | 992,25 | 8,11 | Х | BX |
| Макаронные изделия | 1,18 | 92,90 | В | 1676,90 | 10,86 | Y | BY |
| Другие продовольственные товары | 1,21 | 94,11 | В | 2065,70 | 9,61 | X | BX |
| Майонезная продукция | 1,11 | 95,22 | С | 1115,56 | 9,29 | X | CX |
| Консервы овощные | 0,82 | 96,04 | С | 615,04 | 9,40 | X | CX |
| Картофель | 289,7 | 0,82 | C | 1036,84 | 12,50 | Y | CY |
| Консервы фруктово-ягодные | 253,6 | 0,72 | C | 161,29 | 5,27 | X | CX |
| Вина игристые, шампанское | 217,8 | 0,62 | С | 152,52 | 6,01 | X | CX |
| Кофе | 216,7 | 0,62 | С | 214,6 | 7,23 | X | CX |
| Чай | 133,2 | 0,61 | С | 204,49 | 7,07 | X | CX |
| Консервы мясные | 133,2 | 0,38 | С | 147,62 | 10,04 | Y | CY |
| Соль | 128,7 | 0,36 | С | 243,36 | 13,79 | Y | CY |
| Коньяк | 83,6 | 0,24 | С | 58,52 | 10,07 | Y | CY |
| Маргариновая продукция | 61,8 | 0,17 | С | 214,62 | 31,07 | Z | CZ |

*Примечание -* Источник: собственная разработка по данным организации

По данным проведенного анализа составим матрицу АBC-XYZ в таблице 4.11.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Таблица 4.11– Матрица ABC-XYZ анализ по товарообороту Cенненского райпо** | | |
| AX | AY | AZ |
| Вино, мясо и птица, колбасные изделия и копчености, водка и ликеро-водочные,  молоко и молочная продукция, пиво, рыба и морепродукты пищевые, сахар, плоды, ягоды, виноград, арбузы, консервы рыбные, сыр, крупа и бобовые, консервы овощные, овощи | водка и ликеро-водочные, изд., хлеб и хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, безалкогольные напитки | другие  продовольственные  товары, |
| BX | BY | BZ |
| масло животное, мороженое, другие продово-льственные товары, масло растительное | макаронные изделия,  яйца и яйцепродукты, мука | - |
| CX | CY | CZ |
| майонезная продукция, шампанское,  консервы овощные, консервы фруктово-ягодные, кофе, чай, масло растительное, мука, вина игристые и шампанское | коньяк, консервы мясные, картофель, соль, | маргариновая продукция |

*Примечание -* Источник: собственная разработка.

Для категории АХ характерными будут являются равномерные продажи (расход) и предсказуемость потребления, соответственно для товарных запасов этой категории необходимо производить ежедневный контроль остатков, формировать страховой запас и производить своевременные закупки.

Категория AY характеризуется неравномерным, но предсказуемым спросом и занимает в объеме продаж (расхода) равное место с категорией АХ. Для категории AY так же необходим ежедневный контроль остатков и формирование страхового товарного запаса, но своевременные закупки для этой категории особого смысла не имеют.

Для товаров категории ВХ характерны равномерные продажи устойчивые «середняки», но при этом они дают меньший денежный оборот и прибыль, чем товары категории АХ.

Для категории BY имеет смысл применять такую же характеристику, как и категории AY, необходим ежедневный контроль остатков и формирование страхового товарного запаса.

Для товаров категорий AZ и BZ оптимальной будет схема, при которой необходимо предварительно заказывать объем поставки, следовательно, поддерживать объем товарных запасов на складе не имеет смысла.

Категории СХ и CY эта группа обеспечивает несущественную прибыль и обороты. Целесообразно наличие товарных запасов только в случае необходимости поддержания номенклатурного ряда.

Для категории CZ, характерна непредсказуемость и малый объем спроса, поэтому от запаса товаров в магазине данной группы желательно избавляться, если это невозможно, или закупать только по потребности.

Из проведенного анализа необходимо отметить, что наиболее предсказуемая группа товаров это АХ и AY, следовательно, по данным группам товаров необходимо проводить ежедневный контроль остатков, формирования запасов товаров и производить регулярные закупки для поддержания устойчивого ассортимента в магазине.

Таким образом, стратегические цели и задачи деятельности Сеннского райпо:

- увеличение своей доли на рынке розничной торговли;

- ориентация на новые сегменты покупателей;

- повышение конкурентоспособности.

Долгосрочные задачи системы управления конкурентоспособностью Сенноскго райпо»:

- сохранение стабильного положения на рынке;

- увеличение объемов продаж;

- удержание и возможное расширение доли рынка;

- формирование и стимулирование спроса на все виды продукции.

Основными проблемами деятельности Сеннсокго райпо являются:

недостаточно эффективная стратегия маркетинга, слабоориентирована на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, недостаточное стимулирование приобретения предлагаемых товаров, неэффективная ценовая политика, отсутствие гибких систем скидок; величина расходов на рекламу не соответствует увеличению объема реализованной продукции. В связи с этим, можно порекомендовать следующие направления совершенствования маркетинговой деятельности в организации:

1. Создание отдела маркетинга.

В райпо используется недостаточно эффективная стратегия маркетинга. Отсутствуют маркетинговые исследования фирм-конкурентов по товару и ценовой политике. Выполнение лишь существующих функций торговым отделом райпо недостаточно, для стабильной, уверенной работы необходимо расширение задач и функций, которые будут характеризовать всю деятельность организации, оценивать возможные дальнейшие шаги, строить стратегии, анализировать свои действия и так далее.

Маркетинговый анализ каналов реализации в магазинах райпо должен проводиться по всем видам товаров.

2. Стимулирование сбыта.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Все средства можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);

- стимулирование в натуральной форме (премии, образцы товара);

- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

3. Разработка рекламной кампании.

В настоящее время проводимые рекламные мероприятия практически отсутствуют, ощущается нехватка рекламы. При проведении рекламной кампании в рамках определенной системы сбыта необходимо учитывать внешние факторы (особенно маркетинговую политику конкурентов) и внутренние возможности райпо.

4. Проведение целенаправленной ценовой политики. Она обеспечивает конкурентоспособность организации на рынке. Хорошее знание уровня цен, действующих на рынках определенных видов товаров, позволяет райпо оптимизировать товарооборот, а при закупках – избегать переплат.

5. Для более эффективного использования торговой площади магазинов

необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно.

Подводя итог, можно сказать, что рассмотренные выше методы конкурентной борьбы, которые могут применятся в практической деятельности райпо, могут обеспечить Сенноскому райпо значительные конкурентные преимущества на рынке.

**3.2 Программа лояльности как необходимое условие успешной деятельности розничной торговой сети в условиях конкуренции**

Программа лояльности - маркетинговый инструмент, помогающий оптимизации взаимоотношений фирм, предоставляющих услуги, с клиентами. Целью применения программ лояльности является не только привлечение новых клиентов (хотя это тоже немаловажно), но и установление долгосрочных взаимоотношений с уже имеющимися покупателями. В основе любой такой программы лежит принцип поощрения клиента. При этом важно помнить, что есть клиенты, и есть стратегически важные клиенты.

Возможность привлечения постоянных клиентов к продвижению предлагаемого продукта. Участнику программы даются бонусы за покупки привлеченных им лиц, таким образом, вместо одного клиента торговая организация получит нескольких.

Программа лояльности позволяет оптимизировать отношения с поставщиками. Помимо более точного выбора 20% товара, дающего 80% продаж, можно сделать более лояльными поставщиков. Если предложить наиболее интересным поставщикам активнее поощрять постоянных покупателей за приобретение именно их товаров, можно добиться у поставщиков дополнительных льгот. Таким же образом можно влиять на продаваемость тех или иных товаров.

Возможность комбинации продажи.

Использование базы данных для других (сопутствующих) товаров, в том числе с предварительным исследованием или с использованием уже имеющейся информации.

Возможность дополнительных продаж. Использование лояльности к бренду, магазину, позволяет выпустить под этой маркой новое изделие, выходя непосредственно на потребителей, которые уже знают данный магазин.

Программа лояльности является составляющей систем СRМ (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) и OLAP (Online Analitical Processing – анализ в режиме реального времени), а также одним из источников информации для них. СRM - и OLAP - системы пришли на подмогу ЕRР-системам (Enterprise Resource Planning – интегрированным системам управления ресурсами предприятия), возникшим, когда на первое место ставились продукт и бизнес-процессы, обеспечивающие его производство, т.е. учет, контроль и распределение.

СRМ является не столько технологией или продуктом, сколько идеологией ведения бизнеса, направленной на повышение эффективности взаимодействия с клиентами в целях предложения каждому из них уникального продукта или услуги. Технология ОLАР помогает более эффективно строить взаимоотношения с клиентами, поскольку предоставляет возможность эффективного анализа данных о клиентах.

Использование таких систем является одним из возможных сценариев получения конкурентных преимуществ для любой торговой организации.

Cегодня программы лояльности – один из важнейших маркетинговых инструментов, позволяющих увеличить частоту и сумму покупки, получить важную маркетинговую информацию о потребительском поведении, привычках покупателей.

Как известно принимая решение, покупатель совершает определенный цикл действий. Потенциальный покупатель становится реальным, затем повторным клиентом и только потом он может стать приверженным данной торговой организации. Поэтому задача программ лояльности заключается в том, чтобы статус клиента изменялся в соответствии с данной цепочкой: потенциальный – реальный – повторный – приверженный*.* Важно не просто удерживать приверженных клиентов, а именно двигать каждого из них по этой цепочке и не допускать потери клиентом статуса «приверженный».

Можно также обнаружить, что слова «лояльность» (loyality) и «любовь» (love) в английском языке начинаются не просто с одной буквы, но с одинаковых первых двух букв. Лояльность клиента баллами, подарками, пластиковыми картами купить нельзя Лояльность – это состояние души.

Поэтому, при разработке программы лояльности, важно помнить, что нельзя все сводить к строгим алгоритмам действий и формулам – помимо математического расчета в программах лояльности должна быть искренность, душа. Существует много разных программ лояльности, множество авторов, агентств, которые предлагают свои подходы к решению проблемы создания лояльности. И очевидно одно: сколько торговых организаций – столько и «лояльностей». Каждой торговой организации нужно выбрать свою программу лояльности, свой собственный подход,

Вопрос сохранения клиентской базы актуален не только для крупных торговых организаций, но и для мелких, работающих в пределах одного региона или даже города. К тому же если в крупномасштабной розничной торговле ввиду многочисленности клиентов основной проблемой является их идентификация и сохранение истории покупок, то в мелких и средних магазинах, такой проблемы, как правило, нет. Они всегда знают «кто, когда и сколько».

Идея этих программ состоит в том, что торговая организация – организатор программы стимулирует своих клиентов изменять свое поведение или отношение в нужном для нее направлении, предлагая взамен более выгодные условия обслуживания или дополнительный сервис. Постепенно с изменением степени лояльности должно меняться и качество обслуживания.

Кроме того, нельзя забывать, что создавать лояльность следует не к программам, а к товарам,услугам и к самой торговой организации в первую очередь.

Выделяют три основных направления работы торговой организации с лояльностью потребителей:

1. постоянная поддержка тех, кто лоялен;
2. привлечение тех, кто непостоянно лоялен или нелоялен вообще;
3. информирование тех, кто не знаком с брендом.

Существуют кратковременные программы лояльности направленные в основном на «заманивание» покупателя, и долгосрочные призванные «привязывать» покупателей к торговой организации путем внедрения долгосрочных систем премирования.

Программы лояльности могут быть также разделены на коалиционные и индивидуальные. Индивидуальные программы разрабатываются специально для одной конкретной торговой организации. В коалиционных программах участвуют различные организации из разных сфер бизнеса.

Программу лояльности можно вести самостоятельно, но можно осуществлять и совместными усилиями.

Но даже если торговая организация объединяет свои старания с другими организациями, у нее должна существовать собственная программа лояльности для своих клиентов.

В настоящее время существует множество методик привлечения и удержания клиентов. Наибольшее распространение получили технологии поощрения покупателей. Еще в 1896 году в супермаркетах США стали использовать нововведение когда посетители получали вместе с покупками «зеленые марки» (green stamps), которые затем можно было обменять на другие товары. Это использовалось для стимулирования новых покупок.

Данная технология постоянно совершенствовалась, и теперь имеется целый набор методов: подарки, скидки, купоны, лотереи, сертификаты, VIP-обслуживание и другие. Каждый из методов имеет свой особый алгоритм реализации в виде начисления призовых очков (бонусов), различных скидок (систем скидок) и единовременного вознаграждения.

Особенно широкое распространение инструментов лояльности началось с появлением пластиковых карточек. Сначала они являлись клубными и кредитными инструментами состоятельных привилегированных потребителей, а сейчас стали массовым явлением во всех развитых странах. Благодаря учету и контролю на основе пластиковых карточек в торговых организациях стали создаваться системы лояльности для идентификации клиентов, вовлечения их в маркетинг.

В современном мире наиболее широкое распространение получили схемы лояльности с бонусами. Алгоритм действия схемы таков:

1) карточка выдается бесплатно;

2) происходит накопление бонусов (за сумму покупок, количество покупок, число посещений и т.д.);

3) производится поощрение за определенное количество бонусов (награждение подарком, использование скидки, купон с заложенной в него суммой кредита и т.д.).

Таким образом, совершая покупки, клиент получает призовые очки, бонусы, накопив определенное количество которых, он может выбрать и получить приз. Тут налицо материальная выгода, но такой, же или даже гораздо больший вес имеют другие составляющие: игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза, который, кстати (в отличие от розыгрышей), человеку чаще всего желанен и нужен, потому что он может выбрать его сам, в соответствии со своими желаниями и потребностями.

Такого рода схемы и системы лояльности привлекают клиентов к участию в них и стимулируют увеличение покупок. Кроме того, более продвинутые схемы и системы могут распространять свое действие на сферы деятельности, не относящиеся к данной организации. Например, часть бонусов может быть зачтена за предоставление места парковки автомобиля рядом с магазином, подарок, скидку и т.д.

Первый, самый известный и наиболее распространенный тип программ поощрения – дисконтные программы(и их упрощенная разновидность – купоны на разовую скидку). Покупатель получает при этом сугубо материальную выгоду – сэкономленные деньги.

Еще одна разновидность программ поощрения – накопительные дисконтные программы.В них выгода зависит от покупательской активности клиента. Здесь уже появляется элемент игры: чаще и на большую сумму покупаешь – большую выгоду получаешь. Но сама выгода при этом остается прежней: скидка, экономия.

Довольно распространенный тип программ поощрения покупателей – розыгрыши призовсреди покупателей. Безусловно, и здесь присутствует материальная выгода, но все-таки основная выгода больше эмоциональна – это приз, полученный в результате «счастливого случая», Однако эффективность таких программ не слишком высока: участие является пассивным («повезет –не повезет»), а механизм определения победителя зачастую непрозрачен и потому только усиливает пассивность «участников».

Выигрывают и покупатели в виде материальных поощрений (подарков, скидок и т.д.).

Опросы показывают, что покупатели положительно относятся к схемам, системам, программам лояльности. В организациях, проводящих такие мероприятия, к покупателям относятся более уважительно. Значимым является предоставление бесплатных услуг; первоклассного сервиса, новых моделей товаров, рассылка каталогов и данных о новых поступлениях.

Кроме того, сам факт использования схем, программ лояльности является мощным фактором усиления конкурентной борьбы за покупателей между компаниями, магазинами, банками, сервисными организациями. Без качественного товара и сервиса ни один инструмент лояльности не будет иметь успеха и не спасет организации от банкротства.

Самые распространенные ошибки, связанные с введением программ лояльности:

Во-первых, могут быть неправильно определены стратегически важные клиенты. Простейший способ обезопасить себя — это воспользоваться законом Парето (20 % клиентов обеспечивают 80 % оборота). Но оборот иногда бывает не так важен, как прибыль.

Во-вторых, происходит бездумное копирование программ конкурентов. Если компания и руководствуется принципом «Посмотри, как делают другие, и возьми на вооружение», то следует сделать, как минимум, лучше, чем у конкурентов. А еще лучше посмотреть, что происходит в более конкурентных отраслях, и экстраполировать наблюдаемый опыт. Например, можно обратить внимание, какие программы лояльности используют компании, которые занимаются пассажирскими авиаперевозками. Там конкуренция очень жесткая, да и идей можно почерпнуть достаточно много. В маркетинге есть такое понятие – «точки контакта». Это точки соприкосновения клиента с компанией. Например, точками соприкосновения / контакта являются сайт, ресепшн, брошюра и т. п. Главная задача компании состоит в том, чтобы все точки контакта была учтены в программе лояльности.

В-третьих,недостаточное выделяемое количество ресурсов на программы лояльности также может быть ошибкой.

Среди недостатков программ лояльности можно отметить следующие:

- избыток информации о картах, чеках, бонусах, которую необходимо постоянно отслеживать;

- затраты участниками времени на такие действия, как отрыв купонов, сохранение талонов, чеков, запоминание идентификационных номеров;

- несовершенство некоторых программ с точки зрения удобства пользования и запутанность правил;

- ограниченный срок действия;

- искусственно вводимые ограничения на размер вознаграждения участников;

- отсутствие заинтересованности со стороны сотрудников фирмы;

- частые изменения правил.

Программа лояльности, если она правильно составлена и верно применяется, дает то, что сейчас модно называть синкретизмом выгод. Эти выгоды можно свести в следующий приблизительный список.

Закрепление за собой постоянного клиента. Для торговых предприятий программа лояльности является способом отблагодарить покупателей за их интерес и является одновременно удачным средством формирования устойчивой клиентской базы.

Сохранение и увеличение уровня продаж за счет постоянных клиентов.

Возможность материального и психологического поощрения клиентов. Программы лояльности могут чрезвычайно эффективно влиять на поведение покупателей. Как показывают результаты исследования, на вопрос о том, влияет ли программа лояльности на мнение о фирме или магазине, опрошенные в большинстве своем отвечают положительно, однако если они не получают сервис соответствующего уровня, то даже ради участия в программе лояльности вряд ли превратятся в постоянных клиентов фирмы. Таким образом, при отсутствии соответствующего качества продукта программы лояльности не особенно влияют на выбор потребителей. На первом месте стоят другие факторы, например, цена, качество, сервис. Но если выбранные по различным критериям товары и услуги подпадают под действие программ лояльности, то покупатели в них охотно участвуют и часто становятся постоянными клиентами.

Возможность персонального обращения к клиенту с учетом его психографических характеристик (любителю модной одежды можно сообщить о поступлении новой коллекции). Схемы поощрения лояльности дают возможность создавать базы данных о покупателях, что позволяет розничным торговцам делать предложения, основываясь на прежних покупательских привычках этих людей. Исследования показывают, что обычно постоянный покупатель тратит больше, а трений с ним меньше. Кроме того, с рационализацией коммуникаций и рекламы уменьшаются расходы. В сущности, создание подобных схем позволяет перейти от неперсонализированных рекламных обращений к прямому маркетингу.

Увеличение размера разовых покупок постоянных клиентов.

Фокусирование внимания на определенной группе клиентов и, соответственно, применение своих стимулов к тем клиентам, которые дают максимальную отдачу. Это одна из главных выгод, которую поставщики могут извлечь из схем лояльности, которая позволяет увеличивать скорость воздействия рекламных обращений, более того, значительно сокращать расходы на рекламу. Ключом служит накопление информации, которая при необходимости разделяется на сегменты.

Тем не менее, популярность программ лояльности высока и продолжает расти. Прогнозы рынка показывают, что эта тенденция сохранится еще достаточно продолжительное время. Программы, вероятнее всего, станут глобальными, а уровень вознаграждения и простота участия будут определяющими факторами успеха.

Проведем расчет затрат на приобретение и установку дисконтной программы (и их упрощенная разновидность – купоны на разовую скидку).

**Таблица 4.12 – Расчет затрат на реализацию данной программы и эффекта от ее применения**

|  |  |
| --- | --- |
| Программа для сканеров | 7 млн р |
| Пакет «1С:бухгалтерия» | 3,52 млн р. |
| 1 кассовый сканер | 15 млн р. |
| Сканер считыватель | 2,5 млн р. |
| Адаптер | 1 млн р. |
| Инфотабло | 0,7 млн р. |
| Дисконт (100шт) | 3,65 млн р. |
| 1 компьютер для собзания баз данных | 1,5 млн р. |

*Примечани*е – Источник: собственная разработка.

Общие затраты = 7+3,52+2,5+15+1+0,7+3,65+1,5 = 34,87 млн р.

Далее проведем расчет эффективности от внедрение данной программы.

**Таблица 4.13 – Данные для расчета эффективности установки дисконтной программы в Сенненском райпо**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Значение |
| 1. Среднегодовой товарооборот до рекламного периода | 140,8 |
| 2. Прирост среднегодового товарооборота | 26,1 |
| 3. Количество дней учета товарооборота | 360 |
| 4. общая торговая надбавка, % | 30 |
| 5. Расходы на рекламу, млн р. | 4 |
| 6. Дополнительные расходы по приросту товарооборота, млн р. | 34,37 |

*Примечани*е – Источник: собственная разработка.

Среднегодовой товарооборот (2009 г.) = 50675 /360 = 140,8 млн р.

Среднегодовой товарооборот (2008 г.) = 40220 /360 = 111,7 млн р.

Прирост среднегодового товарооборота = 140,8 /111,7х100 = 26,1%

Дополнительный товарооборот = Среднегодовой товарооборот \* Прирост среднегодового товарооборота / 100 .

40,8х26,1х 360/100 =13229,6 млн р.

Эффект = Подученный товарооборот \* Торговую набавку / 100 – расходы

13229,6 х30/100- (4+34,37) = 3930,51 млн р.

В итоге по данным проведенных расчетов в райпо сможет подучить дополнительный доход от проведения программы в сумме 3930,51 млн р.

В заключении можно отметь, что программы лояльности является маркетинговым инструментам. Проведение такой программы в Сеннненском райпо будет способствовать оптимизации взаимоотношений райпо, с покупателями, привлечение новых клиентов (хотя это тоже немаловажно), но и установление долгосрочных взаимоотношений с уже имеющимися покупателями. И будет способствовать повышению конкурентоспособности райпо на рынке.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время при наличии жесткой конкуренции главная задача современных организаций - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

Успех организации в рыночной среде определяет его способность выстоять и победить в конкурентной борьбе. Поэтому нужно постоянно следить за уровнем своей конкурентоспособности, выявлять и развивать конкурентные преимущества. Это можно сделать только с помощью маркетинговых исследований.

Конкурентоспособность торговой организации включает конкурентоспособность внешнюю и внутреннюю. Внешняя конкурентоспособность - это основанная на внешних конкурентных преимуществах способность предоставлять услуги, удовлетворяющие потребности и желания покупателей лучше конкурентов. Внутренняя конкурентоспособность — это способность к достижению и поддержанию определенного набора услуг с более низкими издержками, чем у конкурентов, основанная на внутренних конкурентных преимуществах торгового предприятия.

В дипломной работе были рассмотрены возможные направления деятельности Сеннского райпо и ее конкурентов, дана оценка конкурентоспособности и эффективности маркетинговой деятельности.

## Основной вид деятельности Сенненского райпо розничной торговля. Это означает, что организация реализует свою продукцию в основном только физическим лицам (населению) г. Сенно и Сеннского района независимо от пола, возраста и уровня доходов.

Проведенный во второй главе анализ торговой деятельности райпо позволил сделать следующие выводы.

Розничный товарооборот в 2009 году по сравнению с 2007г. увеличился в действующих ценах на 28,5% и сопоставимых на 3,01%, как негативный момент необходимо отметить снижение темпа роста розничного товарооборота в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 4,63%.

Отмечается значительное снижение прибыли отчетного периода на 67,9%, что произошло в результате снижение прибыли от реализации – на 20,69%, и прибыльности операционных операций на 53,04% и убытков от внереализационных операций.

В целом прибыль от реализации в 2009 году составила 414 млн.р., то есть снизилось по сравнению с 2007г. на 108 млн р. К тому же доля прибыли от реализации – составляет 159,23% в прибыли райпо за отчетный период. Отрицательным моментом в деятельности организации является значительные убытки полученные от внериализационных расходов в течении трех лет, то есть в райпо могли бы получить значительно более высокие результаты.

Снижение рентабельности деятельности райпо произошло вследствие снижения темпа роста прибыли отчетного периода и прибыли от реализации товаров (работ, услуг) над темпами роста фонда заработной платы, среднегодовой стоимости основного капитала в целом и основного и оборотного капитала в частности, расходов на реализацию, среднегодовой стоимости технических ресурсов.

Численность работников райпо постепенно уменьшается, на фоне роста объемов реализации это следует расценивать как положительную тенденцию. Однако чтобы реализовать заложенный потенциал организации необходимо привлечение новых высококвалифицированных работников.

Положительными моментами в деятельности организации можно считать достаточную материально-техническую базу, достаточно крепкие связи с поставщиками товаров.

Проведённое маркетинговое исследование конкурентоспособности торговой Сенноско райпо позволил сделать следующие выводы.

Выявлено, что райпо обладает собственными свободными и оборотными средствами, имеет средний уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями-конкурентами. В райпо необходимо новое привлечение ресурсов либо применить стратегию расширения. Высокий уровень расходов на реализацию объясняется низким уровнем наценки на товары. Это делается в целях поддержания конкурентоспособности торговых точек.

Общая оценка деятельности райпо показала, что она полностью находится в зоне стабильности. Это в большей степени связано с тем, что организация действует на рынке монополистической конкуренции и имеет средний уровень рентабельность продаж. Такое положение не может постоянным. Следует в любой момент ждать появления серьёзных конкурентов, в следствии, чего надо суметь не потерять свои позиции на рынке. Во многом это будет зависеть от реализации комплекса маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:

- Потребители. Со многими райпо сотрудничает на протяжении всего своего существования. Кроме этого необходимо привлекать новых потребителей.

- Товар. Исходя из сложившихся положений групп товаров на рынке следует придерживаться определённой для каждой группы политики. Для «Дойных коров» - стратегия «поддержания», для «Восходящих звёзд» - стратегия интенсивного продвижения.

- Ценообразование. Переход от формирования цены по методу полных издержек к эластичному. Для сохранения и укрепления лидерства по показателю доли рынка фирме необходимо привлечь потребителя качественным и относительно недорогим (по сравнению с конкурентами) товаром. Устанавливая цены ниже конкурентных, райпо, тeм не менее, может за счет более низких издержек обеспечить себе такой же, как у конкурентов, уровень рентабельности продаж (или чуть выше). Так как цены будут невысокими, райпо для получения необходимой суммы прибыли придется продавать больший объем товара, чем при высоких ценах. Наращивая объем реализации, райпо сохранит и увеличит долю рынка.

- Продвижение товаров. Особое место здесь уделяется рекламе, в разработке которой необходимо учесть специфику деятельности райпо и выбор средств рекламы (газеты, радио, наружная реклама). Плюс стимулирование сотрудников, чёткое разграничение их сфер обслуживания, усиление контроля.

Основными проблемами деятельности Сеннского райпо являются: низкий уровень маркетинговых исследований, отсутствие системы стимулирования торгового персонала, недостаточно эффективная стратегия маркетинга, слабоориетированная на поиск новых сегментов рынка, продвижения на рынок, недостаточное стимулирование приобретения предлагаемых товаров, неэффективная ценовая политика, отсутствие гибких систем скидок; величина расходов на рекламу не соответствует увеличению объема реализованной продукции. В связи с этим, можно порекомендовать следующие направления повышения конкурентоспособности в организации:

1. Создание отдела маркетинга ил введение в штат специалистов по маркетингу. Отсутствуют маркетинговые исследования фирм-конкурентов по товару и ценовой политике. Выполнение лишь существующих функций торговым отделом недостаточно, для стабильной работы необходимо расширение задач и функций, которые будут характеризовать всю деятельность организации, оценивать возможные дальнейшие шаги, строить планы, анализировать свои действия и так далее.

2. Стимулирование сбыта.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Все средства для реализации можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);

- предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);

- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

3. Разработка рекламной компании.

4.Разработка системы стимулирования работников райпо, ориентированной увеличение объемов реализации. Основу этой системы должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться долговременными интересами организации. Система стимулирования должна быть ориентирована на нужды, потребности и запросы потенциальных клиентов организации, стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности райпо.

5. Для более эффективного использования торговой площади магазинов необходимо использовать современные методы продажи товаров, такие как самообслуживание в тех магазинах, где это целесообразно. Эффективно организованная продажа товаров способствует росту товарооборота магазинах райпо, лучшему удовлетворению спроса населения и обеспечивает рентабельную работу организации.

6. Для определения наиболее оптимального ассортимента для торговых объектов по отдельному магазину и в целом по райпо необходимо использовать метод ABC- и XYZ-анализа, что дает выявить сильные и слабые стороны категории товаров. С их помощью можно анализировать такие параметры ассортимента как вклад товарных групп в результат работы торговой организации (АВС-анализ), стабильность продаж товара (XYZ-анализ), статус каждого товара в ассортиментной матрице (сочетание АВС- и XYZ-анализа).

6. Для повышении уровня конкурентоспособности в райпо приобретение и установку программы лояльности, дисконтной программы, что позволит подучить дополнительный доход в сумме 3930,51 млн р., и будет способствовать оптимизации взаимоотношений райпо с покупателями, привлечение новых клиентов (хотя это тоже немаловажно), но и установление долгосрочных взаимоотношений с уже имеющимися покупателями. И будет способствовать повышению конкурентоспособности райпо на рынке.

Таким образом, райпо может повысить свою конкурентоспособность и улучшить свою систему сбыта в краткосрочном периоде – за счет внедрения системы скидок розничным потребителям, а в долгосрочном периоде – за счет внедрения прогрессивных методов продажи, проведения рекламной кампании.

Правильно выбранная маркетинговая стратегия во многом обеспечивает достижение маркетинговых целей в Сенненском райпо и его рыночный успех и конкурентоспособность в целом. Для развития своей деятельности Сенненскому райпо необходимо ориентироваться на маркетинг. Проведенные маркетинговые исследования уровня конкурентоспособности дают заключение о возможностях ее увеличения.