КУРСОВАЯ РАБОТА

**«Организационно-методические аспекты формирования коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров и услуг (на примере торговой группы «Солнечный круг»)»**

**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты формирования коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров и услуг

1.1 Общие принципы организации коммерческой деятельности

1.2 Организация коммерческой деятельности на рынке продовольственных товаров

2. Анализ коммерческой деятельности предприятия на примере ооо торговой группы "Солнечный круг"

2.1 Общая характеристика коммерческой деятельности предприятия

2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия

3. Пути улучшения коммерческой деятельности предприятия на примере ООО торговой группы "Солнечный круг"

Заключение

Литература

Приложение

**Введение**

Индивидуальной целью любого предприятия является эффективная целесообразная деятельность, стабильное производство, выпуск и реализация продукции или услуг, обеспечивающие постоянный доход и соответствующий уровень качества жизни его сотрудникам.

Среди проблем развития фирм в период экономического реформирования, наиболее актуальными являются вопросы повышения эффективности их деятельности, непосредственно связанные с удовлетворением потребительского спроса на продукцию, работы или услуги.

Вышеизложенное определяет актуальность темы данной работы.

Основной целью данной работы является исследование организационно-методических аспектов формирования коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров и услуг, сложившихся, как в мировой практике, так и на современном опыте в российской экономике. На основании систематизированных в работе требований мы попытаемся изложить основные аспекты улучшения коммерческой деятельности в рамках действующего предприятия. На основании цели в данной работе были поставлены следующие задачи:

* проанализировать основные принципы коммерческой деятельности;
* изучить применение принципов коммерческой деятельности в розничной торговле;
* изучить показатели хозяйственной деятельности и коммерческую среду конкретного предприятия;
* проанализировать коммерческую деятельность конкретного предприятия и выявить пути ее оптимизации.

В работе рассматривалась хозяйственная деятельность ООО ТГ «Солнечный круг» – сети розничных супермаркетов.

Для решения поставленных в работе задач использовались как общенаучные, так и специальные методы анализа и синтеза, логического и ситуационного анализа. В работе широко использовались программные продукты Microsoft Word, Microsoft Excel.

Предметом исследования данной работы является коммерческая деятельность предприятия на рынке товаров и услуг. Объектом исследования работы является коммерческая деятельность ООО ТГ «Солнечный круг». Для увеличения доли рынка и роста объемов сбыта предприятие нуждается в комплексе мер по оптимизации своей коммерческой деятельности.

Методологической и теоретической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных экономистов и маркетологов, нормативно-правовые акты, инструктивные материалы.

В составе работы нами выделено три основных раздела.

В первой части работы – теоретической, проблема исследуется на основе теоретических источников; определяются основные понятия и категории, связанные с темой работы.

Во второй – аналитической части, согласно принципов, изложенных в теоретической части работы, проводится анализ экономической деятельности предприятия и его коммерческой деятельности; выявлены тенденции текущего положения и проблемы развития компании.

В третьей части по результатам аудита предприятия рассмотрены пути повышения эффективности его коммерческой деятельности.

**1. Теоретические аспекты формирования коммерческой деятельности предприятия на рынке товаров и услуг**

**1.1 Общие принципы организации коммерческой деятельности**

Коммерческая деятельность в управлении коммерческой организацией, в первую очередь, включает в себя оптовые и розничные продажи. Любая сделка между производителем и покупателем, приобретающим продукцию с целью ее перепродажи, обычно является оптовой сделкой. Таким образом, оптовая торговля заключается в продаже товара любым лицам или организациям, которые не являются конечными потребителями. К оптовым посредникам относятся собственно оптовики и торговые агенты. Оптовиками называют торговых посредников, закупающих большие партии товаров и затем распространяющих их по тем или иным каналам сбыта. Торговые агенты, в отличие от собственно оптовиков, сами не покупают товар, но выполняют ряд важных и разнообразных функций, обеспечивающих продвижение товара к конечному потребителю.

Розничная торговля включает все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг конечным потребителям. Географическое размещение предприятий розничной торговли отражает характер расселения. Большинство таких предприятий сконцентрировано в крупных городах, где выделяются различные торговые районы: центральный район в более крупных и старых городах, дополнительный торговый район и третий тип, называемый торговой улицей, – скопление небольших магазинов, обслуживающих население данного квартала. В середине XX века в мире и в начале XXI века в России также начинают появляться крупные торговые центры.

Чтобы воспользоваться преимуществами крупномасштабных операций и вместе с тем сохранить независимость, розничные торговцы организуют кооперативы или добровольные ассоциации. Объединение в кооперативы позволяет им самостоятельно проводить оптовые торговые операции. Члены кооператива дают совместные заказы поставщикам и получают оптовые скидки, что помогает им конкурировать с сетями магазинов, удерживающими низкие цены. Кооперативы зачастую предпринимают объединенные рекламные кампании и продают товары под единой торговой маркой. Особенно важную роль они играют в торговле продовольственными товарами. Ассоциации напоминают кооперативы, но образуются и управляются оптовиком, а не розничным торговцем. Оптовики создают ассоциации, когда сталкиваются с тем, что число обслуживаемых ими предприятий розничной торговли уменьшается. Чтобы остановить этот процесс, оптовик заключает с магазинами-членами ассоциации договоры об обслуживании; последние, в свою очередь, соглашаются покупать большую часть товаров у данного оптовика.

Для небольших торговых предприятий есть еще одна возможность использования преимуществ крупномасштабных торговых операций. Специальный контракт (франшиза) может быть заключен между поставщиком (производителем либо оптовиком) и многими независимыми предприятиями розничной торговли. По соглашению компания-поставщик в определенной мере контролирует деятельность этих предприятий, предоставляет им зарегистрированную торговую марку и оказывает функциональную поддержку. Распространена система специальных контрактов, особенно в туристическом бизнесе (гостиницы «Холидей инн»), бизнесе быстрого питания («Макдоналдс») и в других отраслях сферы обслуживания, например в прокате автомобилей.

Возможны следующие параметры для классификации коммерческих предприятий, занимающихся реализацией различных товаров: широта ассортимента, способ доставки, отношение к системе сбыта, размер оборота[[1]](#footnote-1). Оптовая и розничная торговля может осуществляться на уровне производителей, предприятий-посредников и агентов и брокеров.

Независимые оптовые компании организуются в соответствии с приведенной выше классификацией в зависимости от требований розничной торговли и собственных возможностей.

Выбор формы оптовой торговли зависит от конкретного товара или ассортиментного портфеля, его положения на рынке (пользуется спросом; спрос не велик, степень насыщенности рынка), от конкретной сделки оптовой компании с продавцом товара.

В настоящее время известны две основные формы оптовой торговли: транзитная и складская.

Наиболее распространенными видами оптовой торговли со склада являются: личный отбор товара на складе; по письменной заявке (например, по факсу или он-лайн) или устной заявке по телефону со стороны продавца; через выездных торговых представителей (агентов, менеджеров по сбыту); с помощью активных звонков из диспетчерской; а также торговля на оптовых выставках и ярмарках.

Рынки сбыта коммерческих предприятий сегментируют по таким критериям, как объемы закупок, широта ассортимента, деловая репутация, платежеспособность, ценовая политика и т.д.

Если потребителем является население, то применяют различные системы показателей, выбирая из них те, которые в наибольшей степени характеризуют потребительский сегмент (социальные, демографические, экономические, поведенческие и др.).

Маркетинг закупок при работе на сбытовом рынке осуществляется с целью получения конкурентных преимуществ уже на стадии работы с поставщиками за счет приобретения товаров, способных удовлетворить потребности конечных покупателей.

В этом случае решаются следующие задачи: закупать товар, пользующийся спросом у потребителя; процесс закупки должен давать экономическую выгоду для оптовика (за счет получения скидок, отсрочки платежа); в случае некондиционного товара оптовик должен иметь возможность его замены.

Процесс закупки обычно состоит из ряда последовательных шагов:

* определение потребности в конкретном товаре, конкретной торговой марке с установлением их количества;
* определение потребности в ассортименте, который желательно покупать у одного поставщика;
* определение критериев, которые составляют исходную базу при оценке поставщиков и ведении переговоров с ними (экономические, маркетинговые, технические, логистические требования);
* поиск и анализ поставщиков методами маркетингового исследования рынка;
* отбор поставщиков и организация переговоров с ними;
* размещение пробных заказов;
* оценка результатов;
* заключение долговременных договорных соглашений.

Можно сформулировать основные требования к поставщикам продукции:

* популярность (известность торговой марки);
* надежность;
* заинтересованность в совместной работе;
* понимание роли маркетинга в продвижении своей продукции;
* минимальные сроки поставки;
* желание брать на себя долю риска, например, связанного с транспортировкой.

При отборе поставщиков компания обычно решает вопрос остановиться на одном поставщике (принцип концентрации заказов) или выбрать несколько поставщиков (принцип распыления заказов).

Преимущество концентрации заказов у одного поставщика заключается в возможности получения скидок за счет большего размера заказа. Этому же способствует тесное сотрудничество, включая и осуществление совместных проектов по производству новых товаров. Оптовая компания имеет в распоряжении информацию о новых тенденциях спроса, новой продукции, поступающей на рынок от других производителей. Однако работа с одним поставщиком увеличивает риск оптовика и ограничивает его возможности быстро подстраиваться под требования розничной сети. Для снижения такого рода риска оптовые компании работают одновременно с несколькими поставщиками товаров.

Среди основных критериев выбора поставщика розничные торговые предприятия указывают[[2]](#footnote-2):

* широту ассортимента продукции;
* наличие разнообразных конкурсов, участвуя в которых можно получить ценные призы;
* возможность отправлять заявки онлайн;
* участие в научных конференциях и семинарах, организованных поставщиком, и т.д.

Однако какие бы факторы ни влияли на выбор поставщика, всегда большое значение для сотрудничества имеет человеческий фактор.

Логистическая деятельность коммерческого предприятия заключается в разработке такой транспортно-складской схемы, которая учитывала бы требования маркетинга закупок и маркетинга сбыта. Как и другие структуры предприятия, ориентированные на маркетинговый подход в своей работе, службы логистики должны учитывать специфику поведения и требования розничных предприятий, которые те предъявляют к своим поставщикам-оптовикам. Это, прежде всего, размер партии товаров и скорость поставки.

Часто такие требования приводят, например, к тому, что оптовая компания вынуждена размещать торговые склады, максимально близко к розничным предприятиям. С другой стороны, собственные закупки оптовика больших партий товара у производителей заставляет его решать следующую задачу: иметь центральный распределительный склад или, минуя его, развозить товар по районным складам.

Оптовая компания решает вопрос об организации системы складов или одного централизованного склада, а возможно – их комбинации. Исходными моментами служат соотношение между издержками на обеспечение производственной деятельности складов и улучшение обслуживания клиентов оптовика.

При принятии решений по ассортименту предприятия учитывают степень близости между продукцией различных товарных групп, свои возможности (финансовые, кадровые, складские и т.д.), требования покупателей, наличие конкурентов.

С финансовой точки зрения, формирование ассортимента происходит с учетом оборачиваемости товаров, размера товарооборота и получаемой прибыли.

Расширение ассортимента производится по нескольким причинам, в том числе потому, что:

* для некоторых товаров основного ассортимента необходимо иметь дополняющие товары (товары-комплементы); деятельность оптовой компании при данном ассортименте нерентабельна (малый оборот);
* решаются другие маркетинговые задачи:
* продвигаются товары-новинки;
* предприятие переключается на более крупные розничные сегменты и т.д.

Наиболее часто применяются следующие методы коммуникации коммерческого торгового предприятия:

* + деловая реклама,
	+ личные продажи,
	+ стимулирование сбыта.

Крупные оптовые компании проводят также PR-кампании. Практически все крупные предприятия используют также для формирования благоприятного имиджа и оперативной связи со своими клиентами Интернет, в частности разрабатывают собственные сайты.

Основными средствами стимулирования предприятий розничной торговли оптовыми предприятиями являются:

* предоставление скидок с цены за объем (кумулятивные, некумулятивные скидки);
* предоставление скидок за включение нового товара в закупаемый ассортимент;
* скидка-сконто;
* предоставление дистрибьюторских (дилерских) скидок;
* предоставление представительских материалов с рекламой торговой марки производителя;
* организация профессиональных встреч и специализированных выставок;
* конкурсы, лотереи, игры для дилеров и других посредников с целью побуждения к увеличению объемов закупок;
* организация обучения;
* потребительские скидки (снижение цены производителя для снижения цен во всей цепочке посредников).

Успех сбытовой деятельности во многом зависит от того, насколько сотрудники отдела сбыта оптовой компании заинтересованы в результатах своей работы. Для этого на предприятиях создаются системы стимулирования торгового персонала.

В самом общем виде такая система имеет финансовую и нефинансовую основы. Финансовые методы предполагают сочетание постоянной части зарплаты с премиальной, комиссионной формой вознаграждения за конкретные результаты.

Нефинансовые методы стимулирования – материальные (бесплатные обеды, оплата транспорта и т.д.) и нематериальные (кубки, грамоты и т.д.) – могут распространяться как на отдельного сотрудника, так и на какую-либо группу.

В качестве составляющих организации коммерческой деятельности выделим также мерчандайзинг. Мерчандайзинг – это любая деятельность производителя или оптовой компании в месте розничной продажи, позволяющая максимально повысить товарооборот. Некоторые компании используют методы мерчандайзинга для стимулирования сбыта продукции.

Основные процедуры мерчандайзинга: грамотное размещение товара в торговом зале; контроль за своевременным пополнением товарных запасов и, особенно, за нахождением товара в нужном количестве в торговом зале; оценка справедливости указанной цены на товар.

Размещение товара в торговом зале предполагает определение места товара в торговом зале, по высоте и длине торговой полки. Конкретные рекомендации зависят от типа товаров, которые для целей мерчандайзинга можно разделить на четыре основные группы:

* быстропродающиеся товары, обеспечивающие магазину хороший оборот. Средняя цена на такие товары покупателю известна, поэтому если цена для него привлекательна, то он может стать постоянным клиентом;
* стандартные товары, которые покупатель рассчитывает купить в магазине, и если они отсутствуют, то он уйдет в другой магазин;
* товары импульсного спроса должны быть заметны и привлекать внимание, они размещаются на отдельных, ярких стойках, а также у касс;
* товары специального назначения, за которыми покупатель приходит только в конкретный магазин. Розничные предприятия, имеющие эти товары, запоминаются покупателям.

Мерчандайзеры, как представители производителя или оптовой компании, естественно, следят за своим товаром, добиваясь от администрации розничного магазина выполнения согласованных заранее условий размещения товара в торговом зале. Некоторые производители публикуют рекомендации по выкладке своих товаров в специальных журналах, предназначенных для распространения среди розничных торговых предприятий.

В деятельности коммерческих предприятий большую роль играет учет различного вида рисков. Риск – это экономическая категория. Как экономическая категория он представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); нулевой; положительный (выигрыш, выгода, прибыль). Наиболее важным видом рисков является инвестиционный риск. Инвестиционным риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Для принятия инвестиционного решения необходимо соотнести предполагаемый риск по каждому варианту инвестирования с ожидаемыми доходами. При анализе используются различные экономико-математические методы и модели.

**1.2 Организация коммерческой деятельности на рынке продовольственных товаров**

Сильнейший натиск со стороны западных конкурентов требует от российских компаний быстрой реакции на изменения тенденций в розничной торговле, развитие современных высокоэффективных форм коммерческой деятельности.

Изменение отношения производителей дает возможность торговле активно использовать ресурсы и потенциал производителей-поставщиков:

* через сдачу торговых площадей в аренду производителям, организующим свою торговлю самостоятельно (производителю передается ответственность за результаты работы и риск);
* через осуществление розничным торговцем торговли без наценки по цене производителя. В данном случае прибыль магазина формируется за счет производителя, что дает торговле конкурентное преимущество благодаря более низким ценам.

Для увеличения объёмов продажи предприятия торговли используют также стандарты выкладки, которыми их снабжают производители, соглашающиеся участвовать в оформлении витрин.

Основа многообразия магазинов, которое появилось в нашей стране в последнее время, – это следствие многообразия потребительских предпочтений. Каждый из торговцев занимает свою нишу. Например, гипермаркеты предназначены для планируемых покупок, совершаемых с определенной периодичностью. Все чаще предпочтения покупателя становиться центральным звеном во всей системе работы предприятия торговли. Они стимулируют высокие темпы эволюции в объёмах и форматах деятельности магазинов. Формат магазина связан с методами и стандартами обслуживания (cash-carry Metro, IKEA) и определяется потребностями рынка. Формат (тип) магазина – совокупность характеристик магазина, определяющих ассортимент товаров, размер торговой площади, формы и методы торгового обслуживания покупателей. К традиционным форматам относят продовольственные и непродовольственные магазины, гастрономы, универсамы и др. К новым (западным) форматам – супермаркеты, гипермаркеты и дискаунтеры.

Магазины, рассчитанные на покупателей с разным уровнем достатка, есть, как правило, во многих странах. Появление современных форм торговли на отечественном рынке должно определятся не только стремлением открывать «магазины для богатых». Официально признано, что более четверти россиян получают доходы ниже прожиточного минимума. Поэтому в мире давно накоплен опыт функционирования сети магазинов низких цен, получивших название дискаунтеров.

Дискаунтером называется розничный продовольственный магазин, представляющий собой сокращенный вариант супермаркета, как с точки зрения размещения самого объекта, так и применительно к его ассортименту, технологии, ценам. Базисная идея дискаунтера – максимально низкие цены при гарантированном качестве товаров и простоте покупки. Это может быть достигнуто при его комплексном снабжении дистрибьюторским центром, обеспечивающим низкие закупочные цены, гарантированный ассортимент товаров и значительное снижение затрат на содержание управляющего персонала. Главным двигателем в этой системе выступает единый распределительный центр – оптовый склад. В Германии, например, дисконтная торговля составляет более 20% всего розничного товарооборота. Характерно, что при высоком уровне развития этого типа торговли в стране она начинает привлекать покупателей и тех сегментов, на которые, в общем-то, она не рассчитана. По данным выборочного исследования, до 70% немцев являются клиентами компании «ALDI», имеющей магазины данного формата.

Разумеется, переносить идею дискаунтера без адаптации к российской почве бессмысленно, поскольку «классическому» дискаунтеру наш покупатель предпочтет мелкооптовый рынок. На сегодняшний день в России сформировалось два отчетливо различаемых типа «экономичных супермаркетов» (дискаунтеров). Первые («Мини-Перекресток», «Пятерочка», «Дикси»), относящиеся к традиционному типу, предельно аскетичны, но при этом обеспечивают все необходимое для поточной технологии обслуживания покупателей. Они имеют больший успех при расположении рядом с обычными продуктовыми магазинами нечеткого формата либо недалеко от роскошных супермаркетов и работают «на контрасте», переманивая небогатых покупателей стабильным ассортиментом, дешевизной товаров первой необходимости и простотой расчетов[[3]](#footnote-3).

Вторые («Копейка») имеют более современные решения по оборудованию торгового зала и подсобных помещений, внешнему и внутреннему дизайну. Они стремятся к захвату розничного рынка продуктов питания в спальных районах, где поблизости нет супермаркетов. Практика показывает, что правильно позиционированный дискаунтер в состоянии полностью отвлечь на себя покупателей оптового рынка. Сеть магазинов «Копейка» успешно справляется с этими задачами. Для её магазинов характерны следующие принципы работы:

* централизация управления, закупок и доставки товаров до пунктов продаж;
* ограничение ассортимента товарных групп товарами повседневного спроса;
* отсутствие в магазинах складов, операций по приемке доставляемых с центрального склада товаров;
* простота торгового процесса и самообслуживание;
* полная взаимозаменяемость при минимально необходимом числе работников в магазине.

Закупки крупных партий товара позволяют получать более выгодные цены и условия платежа, что, в свою очередь, благоприятно влияет на цены в магазинах «Копейка». Управление всей сетью осуществляется из единого центра с использованием новейших информационных технологий, поэтому в любой момент известно, что и сколько продано, какой товар залеживается и даже сколько покупателей в магазине. Наличие корпоративной сети в «Копейке» позволяет обеспечить бесперебойное снабжение магазинов необходимым товаром. Менеджер каждого магазина имеет доступ к базе данных склада и в соответствии с потребностями составляет заявку со своего рабочего места. Ночью на основе заявок формируются грузовики, и на следующее утро они развозят товар по магазинам. Ценообразование в «Копейке» упрощенное: цена назначается один раз на один товар, причем эту операцию производят в центральном офисе до 20 часов, и в 9 часов утра уже стоят ценники.

Магазины «Копейка» работают в формате так называемого «мягкого» дискаунтера. Основное его отличие от традиционного – шире ассортимент, больше товаров с коротким сроком реализации (овощи, фрукты, мясо, выпечка). Сеть предоставляет покупателям дополнительные услуги. Часть торгового зала сдается под фото- и аптечные киоски, печатную продукцию и т.п. О своей деятельности помимо рекламы в СМИ «Копейка» информирует покупателей обычно в индивидуальном порядке: в почтовые ящики окрестных домов раскладываются красочные листовки о проводящихся в магазинах акциях с указанием цен на товары, которые продаются с минимальной наценкой. Используется эффективный мерчандайзинг: товар выставлен на паллетах или в картонных коробках. Это дает ощущение того, что большой объём товара предлагается по низким ценам. Так стимулируются дополнительные покупки. Отличительная особенность «Копейки» – больше внимания интерьеру, дорогие отделочные материалы.

Один из достаточно динамично развивающихся отечественных форматов предприятий розничной торговли – гипермаркеты. Гипермаркет – универсальный магазин торговой площадью от 5000 кв. м, реализующий широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров преимущественно методом самообслуживания. Примером может служить компания «Рамэнка». Она была создана в 1997 г. для строительства в Москве сети многофункциональных торговых комплексов «Рамстор». Её учредители – турецкие фирмы «Энка», «Мигрос» и «Рам» Форин Трейд Компани». Гипермаркеты «Рамстор» – огромные комплексы самообслуживания. Здесь по умеренным ценам предлагается колоссальный ассортимент товаров (около 50 тыс. наименований – от 20 тыс. наименований в гипермаркете до 30 тыс. – в торговом центре): от продуктов питания (60% от российских производителей) до промышленных товаров повседневного спроса. Умеренность цен генеральный директор компании «Рамэнка» М. Саглам объясняет тем, что товары закупаются централизованно для всех магазинов, действует невысокая торговая наценка. Кроме того, гипермаркеты «Рамстор» имеют собственную пекарню, поэтому покупатели всегда могут приобрести свежий хлеб и выпечку. Перед каждым гипермаркетом располагаются торговые ряды, включающие разнообразные магазины известных торговых марок: «Ливайс», «Рибок», «Петек», «Ив Роше» и т.п. Здесь же размещаются рестораны, кафе быстрого обслуживания (типа «Макдональдс»), парикмахерская, химчистка и кинозал. В «Рамэнке» из 20 тыс. кв. м торговых площадей под основной продовольственный зал, отведено только 7 тыс. кв. м. Остальные площади занимают многочисленные кафе, бары, торговые точки других компаний – в Европе эту часть комплекса принято называть «торговый центр».

Для успешной работы на рынке отечественным предприятиям розничной торговли продовольственными товарами необходимо активно учитывать и использовать передовой западный опыт. Однако западный опыт нелегко переносится на российскую почву. Такая болезненная адаптация к нашим условиям наблюдается из-за менталитета потребителей, низкой квалификации самих торговых работников, некачественного изношенного оборудования; недоработанных инструкций по системе функционирования торгового предприятия.

Какие же возможности для выживания в современных условиях предприятий торговли предлагает российская действительность?

1. Снижение цен на товары через более широкое использование стратегии «ежедневных низких цен».

2. Сдача предприятия в аренду более развитым системам. Можно передать магазин в управление специализированной компании, которая использует отработанную технологию, обучает персонал, подключает магазин к унифицированной системе снабжения. Однако владельцу следует учитывать, что в данном случае он фактически отчуждается от предприятия и живет на процент от прибыли.

3. Развитие сетей как более жизнеспособной системы торговли. Достигается это за счет централизации управления и формирования единого склада. При таких условиях конкурентоспособность обеспечивается равноправным партнерством с поставщиками, производителями и дистрибьюторами и иным уровнем скидок.

4.Вхождение в состав действующей сети. Также можно заключить союз с несколькими предприятиями розничной торговли.

5. Попытки российских способов создания сети. В России коммерчески успешны исключительно те предприятия торговли, которые находятся во владении одного собственника.

6. При условии недостатка собственных средств розничные сети могут рассчитывать на франчайзинг.

Франчайзинговые проекты могут быть особенно интересны для региональной торговли. Директор «Русского проекта» О. Войцеховский считает, что «создание новых сетей идет в регионах в основном на базе ведущих оптовиков, имеющих хорошее складское хозяйство, развитую логистику». В регионах проблемы возникают с технологией работы розничной сети – ею не обладают в полной мере ни специалисты одиночных магазинов, ни оптовики. Поэтому, по мнению О. Войцеховского, «соединив интеллектуальную собственность с материальным снабжением, розничный оператор получает базу для распространения франшизы». Хозяин независимого магазина может приобрести франшизу. Она-то и обеспечит индивидуальному хозяину как раз то, что нужно, – работу под единой раскрученной в СМИ торговой маркой, адаптированную технологию, поставки ассортимента с централизованных складов либо напрямую от аккредитованных поставщиков.

7. Вхождение в информационный пул одной из компаний – системных интеграторов. Интеграторы занимаются формированием связки между крупнейшими поставщиками и отдельными магазинами на базе современных сетевых технологий с использованием Интернет.

Практические аспекты своей деятельности предприятия торговли видят в повышении числа посетителей; превращении посетителя в реального покупателя в данном магазине; увеличении размера покупки и достижении определенного уровня лояльности.

Для расширения числа посетителей используются всевозможные скидки: до покупки – купоны в газетах, во время покупки, после покупки. Эта система замыкается на производителя, который возвращает деньги. Например, Торговый дом «Перекресток» ежедневно с 9 до 14 часов предоставляет скидки до 5% на все товары без ограничения суммы покупки, всем пенсионерам независимо от места проживания по предъявлении удостоверения. Введение скидок позволяет торговцу оптимально манипулировать покупательскими потоками, перераспределяя их в более выгодном для себя направлении.

Практические аспекты своей деятельности предприятия торговли видят в повышении числа посетителей; превращении посетителя в реального покупателя в данном магазине; увеличении размера покупки и достижении определенного уровня лояльности.

Для превращения посетителя в реального покупателя торгового предприятия на него оказывается в магазине массированное воздействие с помощью всех имеющихся средств. Для привлечения внимания в полной мере используются сетями все пять зон воздействия на потребителя: фасад, витрина; входная группа; торговый зал, как общий; место выкладки; прикассовое пространство (импульсивная покупка, магазин в магазине).

Важной задачей для индустрии торговли в России становится обеспечение выбора брэнда магазина и обеспечение лояльности к брэнду. Отечественные участники рынка торговых услуг стремятся к диверсификации бизнеса и раскручивают различные торговые марки, обращаясь к разным категориям потребителей. Именно торговая марка становится для потребителя универсальным навигатором. Западные торговые гиганты уже давно активны в этой сфере. По прогнозам аналитиков, они начинают двигаться в Россию, тем более что уровень покупательной способности населения в стране считается достаточным для развития бизнеса. Однако массовый российский потребитель ещё не готов переплачивать 20-25% за «сильную» торговую марку, поэтому основным видом борьбы за потребителя у российских торговцев пока остается ценовая конкуренция. Но уже сегодня для того, чтобы удержаться на рынке, российские сети вынуждены перестраиваться с учетом западного опыта и российской специфики и создавать действенные торговые марки.

**2. Анализ коммерческой деятельности предприятия на примере ООО торговой группы «Солнечный круг»**

**2.1 Общая характеристика коммерческой деятельности предприятия**

ООО Торговая Группа «Солнечный круг» – сеть супермаркетов «Солнечный круг» (далее – сеть супермаркетов «Солнечный круг») недавно отметила 8 лет своего существования в Ростове-на-Дону. В настоящий момент в торговую сеть «Солнечный круг» входят 8 супермаркетов.

Торговая площадь супермаркетов – 120-180 кв. м.; складские площади – 100-120 кв. м. Общее количество сотрудников сети супермаркетов «Солнечный круг» – 130 чел.

На рис. 2.1 представлена организационная структура предприятия.

Рис. 2.1 Организационная структура ООО «ТГ «Солнечный круг»

Проанализируем данные рис. 2.1.

На предприятии имеет место линейно-функциональная структура управления. Генеральный директор осуществляет общее руководство деятельностью предприятия. Ему подчинены: заместитель по кадрам и юридическим вопросам, технический директор, финансовый директор, а также вице-президент по маркетингу фирмы.

Заместитель по кадрам и юридическим вопросам осуществляет руководство отделом кадров и юридическим отделом. Отдел кадров занимается кадровой политикой предприятия, юридический отдел – юридическим обеспечением его деятельности.

Технический директор осуществляет руководство экспедиторским отделом, который обеспечивает текущую деятельность предприятия, а также занимается решением следующих вопросов:

* + разработка наиболее экономичных условий транспортировки закупаемых фирмой товаров;
	+ при необходимости организация сопровождения транспортируемых товаров;
	+ обеспечение своевременности выполнения транспортных операций и получения транспортных документов;
	+ осуществления страхования грузов во время их транспортировки.

Финансовый директор руководит финансовой деятельностью предприятия. Он руководит бухгалтерией, которая обеспечивает бухгалтерский и налоговый учет деятельности предприятия, а также отделами, занимающимися финансовым планированием деятельности сети супермаркетов «Солнечный круг».

Вице президенту предприятия по маркетингу руководит отделом закупок и продаж, а также коммерческим отделом.

Отдел закупок и продаж подчинен главному менеджеру. Руководство закупками сегментировано по продуктовому принципу (хлеб, бакалея, гастрономия и т.д.). Начальнику отдела продаж подчинены старшие продавцы магазинов сети супермаркетов, которые в свою очередь руководят продавцами.

Коммерческий отдел непосредственно занимается сбытовой работой в сети магазинов ТГ «Солнечный круг».

Отдел маркетинга ведет непрерывное изучение, как рынка покупателей, так и рынка поставщиков товаров, составляет досье конкурентных материалов на закупаемые и сбываемые фирмой товары.

Отдел маркетинга устанавливает связи с организациями, обладающими источниками цен и их индексов, подключается по возможности к компьютерным информационным сетям для получения ценовой информации, занимается сбором сведений о фирмах продавцах и покупателей, банкам и страховых компаниях.

Отдел маркетинга выполняет также следующие функции:

* + ведет учет насыщенности и эффективности рекламы отдельных товаров и фирмы в целом;
	+ разрабатывает план рекламных мероприятий с определением затрат на эти мероприятия;
	+ реализует утвержденный план рекламных мероприятий путем заключения договоров с рекламными компаниями;
	+ ведет самостоятельную рассылку рекламных материалов.

Бухгалтерский баланс (форма №1) предприятия представлен в Приложении 1.Из данных Приложения 1 следует, что за исследуемый период по всем показателям произошел рост, при этом структура баланса изменилась незначительно. Вызывает опасение рост доли кредиторской задолженности с 48,65% до 55,29%, из них задолженности поставщикам и подрядчикам с 39,78% до 47,79%.

**2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия**

Проанализируем коммерческую деятельность сети супермаркетов «Солнечный круг».

Ассортимент супермаркетов сети «Солнечный круг» – более 10 тыс. товарных позиций. Из них 87% составляют продукты питания (в магазине представлен практически их полный ассортимент), 9% – хозтовары, остальное – сопутствующие товары (пресса и т.д.).

Большинство товаров поступает в сеть супермаркетов «Солнечный круг» от местных поставщиков или напрямую от производителей. В основном это молочные продукты, гастрономия и выпечка. Так, например, молочные продукты закупаются на Тимашевском и Ростовском молочных комбинатах, выпечка – на предприятиях «Золотой колос» и «6-й хлебозавод». Сотрудничество с московскими фирмами необходимо для закупок товаров, которые или нельзя приобрести в Ростове, или слишком дорогих на местном рынке. Это морепродукты, консервация, некоторые мясные деликатесы.

Помимо покупки продуктов или товаров здесь можно получить множество дополнительных услуг. В супермаркетах располагаются аптеки, пункты обмена валют и т.д.

Средняя посещаемость магазинов сети супермаркетов «Солнечный круг» – около 1,5 тыс. человек в день. Реализация товаров осуществляется за наличный расчет и с использованием банковских пластиковых карточек. Анализ размеров одной покупки, совершаемой в магазине, представлен на рис. 2.2.

Рис. 2.2 Анализ размеров покупок, совершаемых в магазинах ООО ТГ «Солнечный круг»

Таким образом, средний размер одной покупки составляет порядка 700 руб. В магазине действует система скидок, зависящая от объема одной покупки. При размере покупки не менее чем на сумму в 1500 руб., дается дисконтная карта, дающая право на скидку в размере 3% от цен магазина; при покупке на сумму, не менее, чем на 3000 руб. – 5% от цен магазина.

Среди товаров, предлагаемых в сети супермаркетов «Солнечный круг» можно выделить следующие товарные группы, объем продаж по которым приведен на рис. 2.3:

Рис. 2.3 Объемы и доли продаж различных товарных групп в сети супермаркетов «Солнечный круг» в 2007 году, %

Таким образом, видно, что наибольший объем выручки наблюдается по сырам и колбасам (19%), далее следуют молочные продукты (15%), мясные продукты и алкогольная продукция (по 13%).

В 2005 и 2006 годах соотношение выручки по вышеперечисленным товарным группам было практически таким же.

Супермаркет в первую ориентируются на потребителя со средним и выше среднего достатком. Средняя наценка в магазинах равна 60%, но на товары повседневного спроса она не превышает 15%. Прибыль достигается за счет высоких показателей оборачиваемости. Выручка, себестоимость и рентабельность по различным товарным группам приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели финансовых результатов сети супермаркетов «Солнечный круг» по товарным группам в 2007 году, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные группы  | Выручка | Себестоимость | Коммерческие и управленческие расходы | Прибыль от продаж |
| плодоовощная продукция | 6582,56 | 3134,55 | 1171,76 | 2276,25 |
| сахар, кондитерские изделия | 2468,46 | 1234,23 | 439,41 | 794,82 |
| чай, кофе | 4936,92 | 2146,49 | 878,82 | 1911,61 |
| алкогольная продукция | 10696,66 | 3820,24 | 1904,11 | 4972,31 |
| безалкогольные напитки | 3291,28 | 1645,64 | 585,88 | 1059,76 |
| молочные продукты | 12342,3 | 11220,3 | 2197,05 | -1075,05 |
| сыры, колбасы | 15633,58 | 5389,89 | 2782,93 | 7460,76 |
| мясо и мясные продукты | 10696,66 | 3820,24 | 1904,11 | 4972,31 |
| рыба и рыбные товары | 2468,46 | 1452,04 | 439,41 | 577,01 |
| прочие продукты питания | 2468,46 | 1452,03 | 439,41 | 577,02 |
| хозяйственные товары | 7405,38 | 4114,1 | 1318,23 | 1973,05 |
| сопутствующие товары | 3291,28 | 1714,25 | 585,88 | 991,15 |
| ИТОГО: | 82282 | 41144 | 14647 | 26491 |

Анализ данных таблицы 2.1 показывает, что наибольшую прибыль сеть супермаркетов «Солнечный круг» получает благодаря продажам сыра и колбасы (доля в общем объеме прибыли – 28,16%). Порядка 19% составляет доля прибыли от продажи мясных изделий и алкогольной продукции. По одной товарной группе (молочные продукты) предприятие получило убыток в размере 1075 тыс. руб., поскольку данный вид продуктов принадлежит к разряду социально значимых и предприятие не делает здесь большой наценки.

При распространении товаров сеть супермаркетов «Солнечный круг» использует каналы нулевого уровня, поскольку продает товары напрямую, в розничной продаже. В каждом из магазинов сети супермаркетов «Солнечный круг» существует служба закупок, которая закупает товары у местных крупных оптовых поставщиков.

Планирование запасов на предприятии осуществляется по нижеприведенной методике.

Основной математической моделью, которая применяется на предприятии для планирования запасов, является так называемая классическая модель экономического размера заказа, когда для упрощения принимаются условия равномерного потребления (расхода) и постоянного определенного отставания времени поставки от момента заказа продукции (марки материала) у поставщика. При этом минимизируются суммарные издержки хранения запасов, которые берутся прямо пропорциональными объему этих запасов и времени хранения, и издержки, связанные с заказом, которые постоянны для каждого заказа и не связаны с объемом заказа. Эта модель описана во многих работах. Основным ее результатом является следующая формула определения оптимального размера заказа (партии) поставки:

qопт = v 2 х (1 / с2) х с1 х Q, (2.1.)

где qопт – оптимальная партия поставки;

с1 – сумма постоянных транспортно-заготовительных расходов;

Q – потребность в материале на планируемый период T;

с2 – сумма издержек хранения и потерь от иммобилизации (пролеживания) единицы материала в запасе за планируемый период T (продолжительность года – T=365 дней).

Норматив оборотных средств по запасам комплектующих исчисляется на основании их среднего однодневного расхода (Р) и средней нормы запаса в днях.

Однодневный расход определяется путем деления затрат на определенный элемент оборотных средств на 90 дней (при равномерном характере производства – на 360 дней).

Средняя норма оборотных средств определяется как средневзвешенная величина исходя из норм оборотных средств на отдельные виды или группы комплектующих и их однодневного расхода.

Норма оборотных средств по каждому виду комплектующих учитывает время пребывания в текущем (Т), страховом (С), транспортном (М), технологическом (А) и подготовительном (Д) запасах.

Текущий запас – основной вид запаса, необходимый для бесперебойной работы предприятия между двумя очередными поставками. На размер текущего запаса влияют периодичность поставок комплектующих по договорам и объем их потребления в производстве. Норма оборотных средств в текущем запасе обычно принимается в размере 50% среднего цикла снабжения, что обусловлено поставкой комплектующих несколькими поставщиками и в разные сроки.

Страховой запас – второй по величине вид запаса, который создается на случаи непредвиденных отклонений в снабжении и обеспечивает непрерывную работу предприятия. Страховой запас принимается, как правило, в размере 50% текущего запаса, но может быть и меньше этой величины в зависимости от местоположения поставщиков и вероятности перебоя в поставках.

Транспортный запас сознаётся в случае превышения сроков грузооборота в сравнении со сроками документооборота на предприятиях, удаленных от поставщиков на значительные расстояния.

Подготовительный запас связан с необходимостью приемки, разгрузки, сортировки и складирования комплектующих. Нормы времени, необходимого для этих операций, устанавливаются по каждой операции на средний размер поставки на основании технологических расчетов или посредством хронометража.

Норматив оборотных средств в запасах комплектующих (Нз), отражающий общую потребность в оборотных средствах по этому элементу запасов, исчисляется как сумма норм оборотных средств в текущем, страховом, транспортном и подготовительном запасах. Полученная общая норма умножается на однодневный расход по каждому виду или группам материалов.

Нз= Р х (Т+ С+ М + Д) (2.2)

где Р – однодневный расход

В таблице 2.2 приведены данные по нормативам продуктовых запасов сети супермаркетов «Солнечный круг»

Таблица 2.2

Дневные нормативы оборотных средств в сети супермаркетов «Солнечный круг», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные группы | Текущий запас | Страховой запас | Транспортный запас | Подготовительный запас | Итого: |
| плодоовощная продукция | 18,03 | 9,02 | 3,61 | 1,80 | 32,46 |
| сахар, кондитерские изделия | 6,76 | 3,38 | 1,35 | 0,68 | 12,17 |
| чай, кофе | 13,53 | 6,76 | 2,71 | 1,35 | 24,35 |
| алкогольная продукция | 29,31 | 14,65 | 5,86 | 2,93 | 52,75 |
| безалкогольные напитки | 9,02 | 4,51 | 1,80 | 0,90 | 16,23 |
| молочные продукты | 33,81 | 16,91 | 6,76 | 3,38 | 60,87 |
| сыры, колбасы | 42,83 | 21,42 | 8,57 | 4,28 | 77,10 |
| мясо и мясные продукты | 29,31 | 14,65 | 5,86 | 2,93 | 52,75 |
| рыба и рыбные товары | 6,76 | 3,38 | 1,35 | 0,68 | 12,17 |
| прочие продукты питания | 6,76 | 3,38 | 1,35 | 0,68 | 12,17 |
| хозяйственные товары | 20,29 | 10,14 | 4,06 | 2,03 | 36,52 |
| сопутствующие товары | 9,02 | 4,51 | 1,80 | 0,90 | 16,23 |

Страховой запас на предприятии составляет 50% от текущего, транспортный – 20% от текущего, подготовительный – 5% от текущего.

Выбор поставщиков осуществляется по следующей технологии.

1. Поиск потенциальных поставщиков. При этом могут быть использованы следующие методы:

* + изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т. п.;
	+ посещение выставок и ярмарок;
	+ переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

2. Анализ потенциальных поставщиков.

Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение поставщиком обязательств по срокам поставки, ассортименту, комплектности, качеству и количеству поставляемой продукции.

К другим критериям, принимаемым во внимание при выборе поставщика, относят следующие:

* + удаленность поставщика от потребителя;
	+ сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
	+ наличие резервных мощностей;
	+ организация управления качеством у поставщика;
	+ психологический климат у поставщика (возможности забастовок);
	+ способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока
	+ службы поставляемого оборудования;
	+ финансовое положение поставщика, его кредитоспособность и др.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

3. Оценка результатов работы с поставщиками.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика.

4. Заказ продукции.

Непосредственно формирование заявок у поставщиков осуществляется следующим образом. Менеджер по закупкам высылает поставщику по e-mail или факсу заказ, в котором перечисляется интересующая продукция, количество, условия, сроки поставки или резервирования. На основании полученного заказа поставщик выставляет подтверждение с указанием номенклатуры, цен, количества, условий и сроков поставки продукции. На предприятии существует тенденция к возрастанию доли продукции, закупаемой с отсрочкой платежа.

Перечень мероприятий по продвижению товаров сети супермаркетов «Солнечный круг» представлен в таблице 2. 3.

Таблица 2.3

Маркетинговые мероприятия по продвижению сети супермаркетов «Солнечный круг»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид маркетингового продвижения товаров | Мероприятия |
| Реклама | * реклама в СМИ;
* наружная реклама.
 |
| Стимулирование сбыта | * + предоставление различных скидок, как правило, в зависимости от объема закупаемой продукции.
	+ мерчандайзинг – дегустация отдельных видов товаров, распространение рекламных материалов.
 |

Рынки сбыта сети супермаркетов «Солнечный круг» можно сегментировать по географическому признаку (районы, прилегающие к магазинам) и по видам конкурентов (супермаркеты).

Можно выделить следующие типы магазинов, характерные для региона:

* торговые предприятия с относительно невысокими ценами, предлагающие продукты питания, необходимые для повседневной жизни (продовольственные магазины);
* торговые места на уличных рынках, которые в силу невысокой арендной платы и элементарного оборудования имеют возможность применять низкий уровень цен;
* оптово-розничные магазины-склады, ориентирующиеся на быструю оборачиваемость товаров и, соответственно, низкие цены для населения;
* специализированные магазины – небольшие магазины, ориентированные на определенный узкий рынок;
* специализированные торговые места на автомобильных трассах (преимущественно в местах расположения бензоколонок);
* супермаркеты;
* гипермаркеты.В странах с развитой рыночной экономикой и высоким уровнем жизни населения вся торговая сеть расположена в гипермаркетах – крупных торговых предприятиях, расположенных преимущественно на окраинах городов. Такие торговые предприятия имеют большие стоянки для автомобилей, развитую инфраструктуру, места для отдыха покупателей. Они имеют хорошо оформленные витрины, оснащены передовыми техническими средствами и рассчитаны на покупателей, которые делают закупки один раз в неделю.

В районе магазинов сети супермаркетов «Солнечный круг» можно выделить такой вид торговых предприятий как продовольственные магазины.

Проанализируем наиболее важных конкурентов сети супермаркетов «Солнечный круг».

В настоящее время в городе действует несколько сетевых компаний, наиболее крупными из которых является: компания «Тандер» (около 30 магазинов «Магнит»). Специфика этих магазинов – самообслуживание и оптовые цены на некоторые товары: являясь дистрибьютором примерно 60 производителей, «Тандер» имеет возможность торговать по более низким ценам, чем конкуренты. Ассортимент магазинов на 70% состоит из продуктов питания, остальное – бытовая химия и парфюмерия.

Одним из важных направлений развития ростовской розничной торговли является рост числа крупных супермаркетов. В настоящее время в городе функционирует 15 супермаркетов. Так, например, летом 2004 года в Ростове сетевая торговая компания «Рамэнка» открыла торговый центр «Рамстор», позиционирующий себя как гипермаркет. Однако, несмотря на площадь 6500 кв.м., по ряду критериев этот торговый центр не соответствует формату гипермаркета, и может рассматриваться скорее как крупный супермаркет. На сегодняшний день передовую форму торговли в Ростове помимо «Рамстора» олицетворяют крупные супермаркеты «Перекресток». Все эти магазины имеют свои преимущества.

В таблице 2.4 представлены сравнительные характеристики сети супермаркетов «Солнечный круг» и их основных конкурентов.

Таблица 2.4

Характеристики сети супермаркетов «Солнечный круг» и их основных конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | ООО ТГ «Солнечный круг» | Близлежащие продовольственные магазины | ООО «Тандер» | ООО «Рамэнка» | ООО «Перекресток–Ростов» |
| Ассортимент | продукты, хозтовары, сопутствующие товары, около 10000 позиций | продукты, хозтовары, сопутствующие товары, 1000-1500 позиций | продукты, хозтовары, сопутствующие товары, около 7000-8000 позиций | продукты, хозтовары, сопутствующие товары, около 9000 позиций | продукты, хозтовары, сопутствующие товары, около 10000 позиций |
| Ценовая политика | себестоимость + надбавка, цены ниже среднерыночных на 3-5%  | себестоимость + надбавка, цены выше среднерыночных на 10-11% | себестоимость + надбавка, цены ниже среднерыночных на 1-2% | себестоимость + надбавка, цены выше среднерыночных на 7-9%  | себестоимость + надбавка, цены выше среднерыночных на 5-8% |
| Рынок сбыта | г. Ростов-на-Дону | районы г. Ростов-на-Дону | г. Ростов-на-Дону | г. Ростов-на-Дону | г. Ростов-на-Дону |
| Профиль клиентов | клиенты с достатком средний и выше среднего | клиенты любого достатка | клиенты любого достатка | клиенты с достатком средний и выше среднего | клиенты с достатком средний и выше среднего |
| Доля рынка | 27% | 4% | 11% | 16% | 15% |

Таким образом, на основании данных табл. 2. 4 видно, что сеть супермаркетов «Солнечный круг» имеет следующие преимущества по сравнению с конкурентами:

* высокая доля рынка;
* большее количество товарных позиций (кроме ООО «Рамэнка)»;
* более низкие цены (кроме ООО «Тандер»).

SWOT-анализ предприятия выявил следующее (табл. 2. 5):

Таблица 2.5

Матрица SWOT сети супермаркетов «Солнечный круг»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Внешняя среда |
| Внутренняя среда | Возможности | Угрозы |
| 1 | 2 | 3 |
| Сильные стороны | оптимизация материальных и финансовых потоков на предприятии;финансирование мероприятий по оптимизации логистических потоков; | снижение цены продукции за счет увеличения объемов закупок; |
| Слабые стороны | создание эффективной службы логистики;рационализация структуры управления;увеличение рентабельности за счет улучшения финансовых показателей;повышение качества продукции благодаря улучшению закупочной деятельности; | повышение цен на ресурсы;низкая оборачиваемость запасов и увеличение издержек на хранение продукции;большая кредиторская задолженность, особенно перед поставщиками и подрядчиками |

**3. Пути улучшения коммерческой деятельности предприятия на примере ООО торговой группы «Солнечный круг»**

Проведенный анализ показывает, что показатели прибыли и рентабельности супермаркета «Солнечный круг» имеют тенденцию к росту. Это связано с тем, что за время своего существования супермаркет «Солнечный круг», с одной стороны, приобрел свой круг постоянных клиентов, который неуклонно расширяется, что приводит к увеличению объема продаж супермаркета; а с другой стороны, наладил тесные связи с поставщиками, что позволяет приобретать товары для супермаркета со скидкой, снижая тем самым себестоимость товаров. Но, даже при этом, возможности повышения показателей прибыли и рентабельности супермаркета «Солнечный круг» все равно существуют.

Практика показывает, что одним из важнейших резервов получения прибыли является снижение непроизводственных расходов и потерь. Непроизводственные расходы и потери ведут к понижению эффективности деятельности торговой организации.

Состав непроизводственных расходов и потерь весьма разнообразен. В рассматриваемой организации можно выделить потери рабочего времени продавцов, потери от магазинного воровства, потери при транспортировке продукции со складов поставщиков в магазин, а также потери продукции от превышения ее сроков хранения.

Необходимо отметить, что потери можно подразделить на учитываемые и скрытые. Учитываемые потери отражаются в отчетности в виде непроизводительных расходов, убытков и перерасходов по отдельным статьям затрат. Сложно и одновременно очень важно выявлять скрытые потери. Так, например, потери при перевозках обычно документально не оформляются. Недостатки в учете порождают потери, в первую очередь, потому, что при их наличии зачастую снимается ответственность за рациональное использование ресурсов и исключается возможность эффективного контроля за их использованием. Скрытыми потерями на транспорте являются приписки объемов перевозимых грузов. Поэтому, в первую очередь необходима система налаженного учета, контроля и анализа всех видов ресурсов организации, призванная обеспечить полной и достоверной информацией его менеджеров о допущенных потерях во всех областях деятельности супермаркета.

Основными путями улучшения ликвидности предприятия являются:

* уменьшение кредиторской задолженности;
* сокращение сверхнормативных запасов.

Прежде всего, следует наладить работу по уменьшению кредиторской задолженности. Важный фактор финансового оздоровления фирмы – совершенствование договорной работы и договорной дисциплины.

Для оптимизации товарных запасов сети супермаркетов «Солнечный круг» следует осуществить централизацию закупок. Поэтому необходима организация единого логистического закрытого распределительного центра.

Для увеличения заинтересованности персонала сети супермаркетов в работе, необходимо повышать его мотивацию. Материальная мотивация – один из ключевых факторов в достижении результатов в работе продавца. Другие два не менее важных фактора – это дополнительное обучение и условия работы, предоставленные компанией[[4]](#footnote-4). Заработная плата сотрудников организации напрямую должна зависеть от объема ее продаж. С продавцами следует заключить трудовые договора, в которых будут четко прописаны условия их работы. В этом случае продавец знает, что компания от него ожидает (результаты, цифры) и что он получит в случае достижения тех или иных результатов (вознаграждение). Фирма со своей стороны, во-первых, создает основу для достижения больших доходов, во-вторых, может расписать бюджет и расходы, связанные с продажами. Необходимо также проводить с персоналом магазина тренинги по продажам. Очень полезно регулярное обучение торгового персонала магазинов сотрудниками фирм-производителей (это повышает уровень знаний о самом товаре, лояльность к маркам продукции и поднимает самооценку продавцов). Хороший эффект могут давать организованные производителями различные соревнования для торгового персонала, ежемесячное поощрение лучшего продавца, премирование лучших сотрудников по результатам проведения различных акций в магазинах. Можно также порекомендовать увеличение доли отчислений в фонд социальной сферы организации.

К повышению эффективности работы супермаркета «Солнечный круг» приведут меры по стандартизации деятельности торгового персонала. Для этого следует:

1. Разработать единые стандарты поведения на рабочем месте и обслуживания покупателей и систему контроля соответствия стандартам.

Для этого необходимо описать:

* необходимый минимум знаний по компании и продукту;
* общие вопросы трудовой дисциплины, включая стандарт внешнего вида;
* стандарт взаимодействия между сотрудниками;
* стандарт общения с покупателем в ходе продажи и обслуживания.

2. Разработать профиль должности «Продавец-консультант» и «Кассир», содержащие необходимые знания, навыки и личностные качества для работы продавцом-консультантом (кассиром) с приложением оценочного листа.

3. Разработать учебно-методические материалы для обучения торгового персонала.

Методические пособия разрабатываются с учетом требований к торговому персоналу, определяемых едиными стандартами поведения на рабочем месте и обслуживания покупателей и профилями должности «Продавец-консультант» и «Кассир».

В комплект методических пособий необходимо ввести:

* Вводный курс на знание компании и продуктов компании
* Базовые навыки продажи и обслуживания в соответствии со стандартами
* Курс по эффективной работе с покупателями (Продвинутый уровень навыков продажи и обслуживания).

4. Ввести поточное обучение торгового персонала по разработанным методическим пособиям с целью внедрения единых стандартов поведения на рабочем месте и обслуживания покупателей и овладения необходимыми знаниями и навыками в соответствии с профилем должности.

Эффективность деятельности персонала можно оценивать по методу «подставной покупатель». При применении этого метода оцениваются следующие навыки:

* + описательная характеристика внешнего вида (одежда, внешний вид, наличие бэджа);
	+ умение вступить в контакт и начать беседу;
	+ умение задавать вопросы и правильно слушать с целью выяснения явных и скрытых потребностей;
	+ умение рассказать о своем товаре простым и понятным языком, по необходимости предложить дополнительные товары и услуги;
	+ умение правильно ответить на возражения покупателя (в соответствии со спецификой товара);
	+ умение правильно завершить беседу.

Кроме этого оцениваются:

* + внешний вид и работа администраторов;
	+ организация торгового пространства и атмосфера в магазине.

Результаты проверки излагаются в письменном виде в отчете, содержащем следующую информацию:

* + общие наблюдения работы отделов, включая рекомендации на будущее;
	+ общие наблюдения и рекомендации по улучшению работы торгового персонала, включая рекомендации по внешнему виду, обучению и дальнейшему контролю и оценке их труда;
	+ индивидуальные отчеты по каждому отделу, включающие описательную характеристику организации торгового пространства, рабочей атмосферы и работы иного персонала;
	+ индивидуальные отчеты по каждому оцененному сотруднику, включающие его сильные и слабые стороны по вышеперечисленным умениям и навыкам.

Для борьбы с магазинным воровством, необходимо вкладывание части средств из фонда накопления организации в установку в супермаркете эффективной системы видеонаблюдения за торговым залом. Стойки с товарами импульсивного спроса и мелкогабаритными видами товаров необходимо устанавливать вблизи кассовых аппаратов.

В целях борьбы с потерями продукции от превышения сроков ее хранения необходимо более тщательное изучение покупательского спроса на эту продукцию.

**Заключение**

Торговля находится на передовом рубеже практического внедрения маркетинга. Преимущества торговых предприятий – в возможности малозатратных и более оперативных, чем у производителя решений. Объективно у торговли выше возможности приспособиться к рынку. Кроме использования чужого опыта предприятия пытаются создавать свои уникальные подходы. К сожалению, пока ещё многие магазины используют маркетинговые технологии на интуитивном уровне. Но это время заканчивается. Наступает пора профессионального подхода к коммерческой деятельности.

В работе организационные аспекты коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг изучались по следующим направлениям:

* торговля как передовая отрасль внедрения маркетинга в экономике;
* кардинальное изменение взаимоотношений производителей и предприятий торговли;
* усиливающаяся ориентация предприятий торговли на удовлетворение потребностей потребителей, определяющая стратегию деятельности. Прежний принцип работы торговых предприятий «купить дешево, продать дорого» перестал быть основополагающим;
* некоторые тактические решения, вызванные изменениями места покупателя в сфере торговых услуг.

В практической части работы был проведен анализ деятельности торговой группы супермаркетов «Солнечный круг». Проведенный анализ показал, что показатели прибыли и рентабельности супермаркета «Солнечный круг» имеют тенденцию к росту. Это связано с тем, что за время своего существования супермаркет, с одной стороны, приобрел свой круг постоянных клиентов, который неуклонно расширяется, что приводит к увеличению объема продаж супермаркета; а с другой стороны, наладил тесные связи с поставщиками, что позволяет приобретать товары для супермаркета со скидкой, снижая тем самым себестоимость товаров.

В работе были предложены следующие пути оптимизации коммерческой деятельности предприятия:

* совершенствование договорной работы и договорной дисциплины;
* снижение непроизводственных потерь и расходов;
* оптимизация объема складских запасов;
* повышение мотивации торгового персонала.

Приведенные рекомендации будут способствовать повышению эффективности деятельности торговой группы «Солнечный круг».

**Литература**

1. Абчук В.А. Коммерция: Учебник. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000.
2. Андреева Л.В. Продажа товаров: Руководство по подготовке и заключению договоров. – М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Ванин В.В. Коммерческие организации; выбор организационно-правовой формы: Практ. пособие. – М.: ПРИОР, 1998.
4. Гиляровская Л. Т. Экономический анализ. – М., 2003.
5. Костоглодов Д. Д., Парамонов М. Ю., Стаханов В. Н., Шахнулов Э. А. Экономика коммерческого предприятия: Учебное пособие. Ростовская государственная экономическая академия, Ростов-на-Дону, 2004.
6. Костоглодов Д. Д., Саввиди И. И., Стаханов В. Н. Маркетинг и логистика фирмы. Москва, 2000.
7. Леви М., Берту Б. Основы розничной торговли. – СПб.: Питер, 2006.

Лукачев С.В., Ланский А.М., Ковалкин Ю.П., Ковалкин Д.Ю. Финансовый менеджмент: анализ финансовой деятельности предприятия. Самара: Изд-во СГАУ, 2002.

Лукич Р. Материальная мотивация продавцов: ключ к замку прибыли.// Мое дело.–2003–№10.

1. Малахова А. Дискаунтный магазин против мелкооптового рынка //Покупатель. – 2000. – №15.
2. Никишкин В., Цветкова А. Современные тенденции в торговле и их связь с маркетинговыми решениями. // Маркетинг.–2006.–№2.
3. Николаева Т. И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом.–2000.–№4.
4. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие./ Под ред. А.С. Пелиха. Ростов-на-Дону, 2002.
5. Попета Г.Г., Герасименко В. П., Алексеев О. Ю. Маркетинг: Учебное пособие. Ростовская государственная экономическая академия, Ростов-на-Дону, 1997.
6. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. Москва, 1999.
7. Рыжкова Т. Практика маркетингового анализа. // Управление компанией.–2002. –№6.
8. Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг – настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. Москва, 2007.

Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих предприятий. – М., 2003.

1. Шкардун В Д. Маркетинговые исследования: методическое пособие. – М.: МИРБИС, 2000.
2. Экономика предприятия (фирмы). Учебник/Под ред. А.С. Пелиха. Москва, 2004.

**Приложение**

Бухгалтерский баланс предприятия в 2005-2007 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | тыс. руб. | % |
| Актив | 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы, в т.ч. амортизация | 190,00 | 203,71 | 276,57 | 0,13% | 0,12% | 0,14% |
| Основные средства, в т.ч. | 42000,00 | 42000,00 | 50000,00 | 27,86% | 24,38% | 26,16% |
| Здания машины оборудование | 42000,00 | 42000,00 | 50000,00 | 27,86% | 24,38% | 26,16% |
| Долгосрочные финансовые вложения | 4500,00 | 4651,31 | 6324,34 | 2,98% | 2,70% | 3,31% |
| Прочие внеоборотные активы | 185,00 | 187,87 | 255,61 | 0,12% | 0,11% | 0,13% |
| Итого по разделу I | 46875,00 | 47042,89 | 56856,51 | 31,09% | 27,31% | 29,75% |
| II. Оборотные активы |  |  |  | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Запасы | 99564,00 | 119285,56 | 126827,33 | 66,04% | 69,25% | 66,36% |
| Сырье, материалы и прочие аналогичные ценности, в т.ч. | 99500,00 | 119205,07 | 126116,25 | 66,00% | 69,21% | 65,98% |
| Товары отгруженные | 64,00 | 80,49 | 711,08 | 0,04% | 0,05% | 0,37% |
| НДС по приобретенным ценностям | 145,00 | 150,99 | 205,27 | 0,10% | 0,09% | 0,11% |
| Дебиторская задолженность (платежи до 12 мес.) | 298,00 | 328,89 | 447,26 | 0,20% | 0,19% | 0,23% |
| Краткосрочные финансовые вложения, в т.ч. | 3345,00 | 2998,18 | 4077,22 | 2,22% | 1,74% | 2,13% |
| Краткосрочные займы и кредиты | 1000,00 | 263,81 | 358,67 | 0,66% | 0,15% | 0,19% |
| Денежные средства, в т.ч. | 175,00 | 2029,96 | 2160,69 | 0,12% | 1,18% | 1,13% |
| Касса | 7,00 | 468,17 | 637,40 | 0,00% | 0,27% | 0,33% |
| Расчетные счета | 134,25 | 1210,55 | 1045,77 | 0,09% | 0,70% | 0,55% |
| Валютные счета | 32,75 | 198,72 | 270,09 | 0,02% | 0,12% | 0,14% |
| Прочие денежные средства | 1,00 | 152,51 | 207,43 | 0,00% | 0,09% | 0,11% |
| Прочие оборотные активы | 354,00 | 408,29 | 555,30 | 0,23% | 0,24% | 0,29% |
| Итого по разделу II | 103881,00 | 125201,87 | 134273,07 | 68,91% | 72,69% | 70,25% |
| Итого Актив | 150756,00 | 172244,77 | 191129,58 | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Пассив |  |  |  |  |  |  |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |
| Уставной капитал | 10000,00 | 10000,00 | 10000,00 | 6,63% | 5,81% | 5,23% |
| Добавочный капитал | 45144,00 | 47160,25 | 47945,50 | 29,95% | 27,38% | 25,09% |
| Резервный капитал, в т.ч. | 1690,00 | 1787,47 | 1983,22 | 1,12% | 1,04% | 1,04% |
| Резервы, образованные в соответствии с законодательством | 630,40 | 785,45 | 871,61 | 0,42% | 0,46% | 0,46% |
| Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 1059,60 | 1002,02 | 1111,61 | 0,70% | 0,58% | 0,58% |
| Непокрытый убыток (нераспределенная прибыль) | 16525,00 | 12341,00 | 11544,00 | 10,96% | 7,16% | 6,04% |
| Итого по разделу III | 73359,00 | 71288,73 | 71472,72 | 48,66% | 41,39% | 37,39% |
| IV. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты (долгосрочные) | 479,24 | 579,76 | 8869,80 | 0,32% | 0,34% | 4,64% |
| Прочие долгосрочные обязательства | 1534,76 | 1956,72 | 526,33 | 1,02% | 1,14% | 0,28% |
| Итого по разделу IV | 2014,00 | 2536,48 | 9396,13 | 1,34% | 1,47% | 4,92% |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |
| Кредиторская задолженность, в т.ч. | 73345,00 | 94279,36 | 105666,90 | 48,65% | 54,74% | 55,29% |
| поставщикам и подрядчикам | 59976,00 | 80383,71 | 91342,56 | 39,78% | 46,67% | 47,79% |
| задолженность перед персоналом организации | 2544,00 | 2264,13 | 2513,76 | 1,69% | 1,31% | 1,32% |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 350,00 | 375,63 | 416,85 | 0,23% | 0,22% | 0,22% |
| Задолженность по налогам и сборам | 25,00 | 553,86 | 614,76 | 0,02% | 0,32% | 0,32% |
| Прочие кредиторы | 10450,00 | 10702,04 | 10778,97 | 6,93% | 6,21% | 5,64% |
| Доходы будущих периодов | 594,00 | 656,44 | 728,44 | 0,39% | 0,38% | 0,38% |
| Резервы предстоящих расходов | 344,00 | 2280,71 | 2530,60 | 0,23% | 1,32% | 1,32% |
| Прочие краткосрочные обязательства | 1100,00 | 1203,05 | 1334,78 | 0,73% | 0,70% | 0,70% |
| Итого по разделу V | 75383,00 | 98419,56 | 110260,72 | 50,00% | 57,14% | 57,69% |
| Итого Пассив | 150756,00 | 172244,77 | 191129,58 | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

1. Абчук В.А. Коммерция: Учебник. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000. С. 189. [↑](#footnote-ref-1)
2. Никишкин В., Цветкова А. Современные тенденции в торговле и их связь с маркетинговыми решениями. // Маркетинг.–2006.–№2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Никишкин В., Цветкова А. Современные тенденции в торговле и их связь с маркетинговыми решениями. // Маркетинг.–2006.–№2. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лукич Р. Материальная мотивация продавцов: ключ к замку прибыли.// Мое дело.–2003–№10. [↑](#footnote-ref-4)