

Содержание:

image not found or type unknown



Хозяйственные риски в торговом деле, влияние на эффективность деятельности в торговле.

Любое предприятие вне зависимости от вида его деятельности основной своей целью имеет увеличение прибыльности своего функционирования. На предприятиях торговли прибыль можно увеличить за счет роста числа потенциальных покупателей, т.е. увеличения объемов продаж, а также за счет снижения цен на реализуемую продукцию. Соответственно, для того чтобы столкнуться с ростом числа потенциальных покупателей или увеличением числа покупок постоянными клиентами, должна быть проведена определенная работа по завоеванию рынка сбыта. Рост товарооборота напрямую зависит от работы маркетинговой службы на предприятии, уровня организации торговли, а самое главное - от принятия верных управленческих решений.

Например, что касается привлечения покупателей, то здесь важную роль имеет и выкладка товаров на витринах магазинов, и эффективно организованная реклама определенного вида продукции. Особое значение для покупателей имеет репутация самой торговой компании, ее имидж, марка. Привлечь больше, чем у конкурентов, потребителей предприятие сможет, если введет в комплекс оказания услуг дополнительные виды услуг или установит более низкие цены, чем у конкурентов, сохраняя при этом высокое качество своей продукции. Предлагая покупателям товары, учитывая их потребительские привычки, а также борясь за отсутствие очередей возле касс, т.е. обеспечивая легкость приобретения продукции, торговая компания также способствует привлечению большего числа клиентов.

Усилия торгового предприятия должны быть направлены на увеличение прибыльности не только своей деятельности, но и деятельности поставщиков продукции.

Система анализа торговых рисков содержит четыре основных блока:

- 1) аналитический блок;
- 2) блок принятия решений и координации;
- 3) исполнительный блок;
- 4) блок контроля.

Этапы анализа и управления рисками на современном торговом предприятии незначительно отличаются от этапов управления рисками на предприятиях занимающихся каким_либо другим видом деятельности. Эти этапы зачастую не зависят ни от размеров торгового предприятия, ни от его формата. Вот каковы основные этапы системы анализа и управления рисками торгового предприятия:

- 1) определение торговой стратегии предприятия;
- 2) определение границ, технологий, форм и сфер, в которых происходит реализация выбранной торговой стратегии;
- 3) анализ и оценка рисков, потенциально угрожающих торговому предприятию и способных воздействовать на его деятельность в рамках выбранной торговой стратегии;
- 4) выбор способов и методов управления прогнозируемыми рисками;
- 5) определение режимов функционирования торгового предприятия в условиях рискованной неопределенности и кризисных ситуациях;
- 6) выбор организационной системы управления торговыми рисками путем сбора различной информации о внешней и внутренней среде торгового предприятия;
- 7) аудит выбранной системы управления торговыми рисками.

Очень важно для руководителя торговой организации понимать, что все усилия должны быть направлены на достижение взаимосвязи цели всей своей деятельности, т.е., получения дохода, с выбранной системой организации, достижение этой цели в условиях потенциального риска.

На предприятиях торговли самым актуальным методом анализа и управления торговыми рисками считают метод стратегического планирования. Этот метод наиболее эффективен, так как помогает снять большую часть неопределенности, предупредить появление узких мест, например ослабления позиций торгового предприятия в своем сегменте рынка. Суть этого метода в том, чтобы периодически разрабатывать некоторые сценарии дальнейшего развития состояния хозяйственного предприятия в условиях риска, сценарии возможного поведения партнеров, конкурентов и поставщиков при тех же условиях риска. С помощью сценарного мастерства можно предположить и изменения в секторах

рынка, в которых предприятие выступало продавцом или покупателем. Необходимо также проводить постоянный мониторинг социально_экономической и нормативно_правовой среды, в которой действует данное торговое предприятие. Итогом мониторинговых операций является анализ новых взаимодействий торгового предприятия с партнерами, конкурентами и потребителями, а также с властью и законодательством. Наличие таких результатов анализа - это возможность заранее подготовиться к изменениям со стороны представителей власти (например, быть готовым к нововведениям в нормативное законодательство или к новым правилам ведения хозяйственной деятельности). Здесь уже будет актуален метод предотвращения потерь, ведь чем большей информацией владеет предприниматель, тем больше у него возможности избежать значительных потерь при изменении внешних факторов, внося поправки в свою стратегию ведения хозяйственной деятельности. Метод минимизации убытков позволяет снизить потери различными предупредительными методами. С помощью такого метода анализа торговых рисков, как метод активного и целенаправленного маркетинга, можно добиться соблюдения всех пунктов законодательства, условий договоров и контрактов, трудовой и производственной дисциплины.

ADVERTISEMENT

Иногда для предприятий торговли характерны агрессивные методы формирования спроса на свою продукцию. В основном это маркетинговые методы, такие как сегментация рынка, оценка емкости рынка, обеспечение эффективной рекламной кампании, анализ деятельности конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы и др.

В деятельности торгового предприятия чаще пользуются методами уклонения от риска. Те руководители, которые стремятся действовать наверняка, не подвергают свою деятельность риску. В основном уклонения от риска торговые руководители добиваются путем отказа от сотрудничества с подозрительными или нежелательными партнерами (потребителями и поставщиками). Для них легче отказаться от недобросовестных партнеров, чем рискнуть вступить с ними в сделку, но на условиях, отличных от предыдущих. Руководители некоторых торговых предприятий вообще не стремятся расширять круг партнеров, а работают с малым, но надежным числом поставщиков. Сомнение у таких предпринимателей вызывает уже просто отсутствие гарантий с их стороны.

Помимо вышеперечисленных методов, торговые предприниматели часто используют другие методы, например метод локализации риска, но использование этого метода возможно только в том случае, когда точно известен источник возникновения риска; методы диссипации, или распределения общего риска путем объединения с другими участниками, заинтересованными в общих благоприятных результатах (для применения этого метода торговое предприятие должно привлечь к распределению риска другие предприятия). Можно воспользоваться также диверсификацией рынка сбыта, когда торговля осуществляется на нескольких рынках сбыта одновременно (в таком случае неудача на одном из рынков сбыта компенсируется успехом на другом); или диверсификацией закупок сырья и оборудования, когда требуется взаимодействие с несколькими поставщиками сырья и материалов. Диверсификация закупок сырья позволяет не концентрироваться на работе с одним надежным поставщиком, а находиться в постоянном поиске новых выгодных условий взаимной деятельности с поставщиками.

Диверсификация инвестиций предполагает наличие нескольких проектов инвестирования. Считается, что при формировании инвестиционного портфеля лучше отдавать предпочтение не одному_единственному проекту, который требует большой доли вложений капитала, а нескольким инвестиционным проектам, требующим незначительных вложений. Под диверсификацией деятельности торгового предприятия понимают увеличение числа используемого торгового оборудования, технологий, а также увеличение ассортимента выпускаемой продукции, расширение спектра предоставляемых услуг и т.д.

Еще одна группа методов, используемых при анализе и управлении рисками предприятий торговли, - это методы возмещения потерь. Эта группа методов направлена на то, чтобы при отсутствии возможности избежать потерь можно было их частично или полностью возместить и не позволить бизнесу выйти за границы критического уровня убытков, например метод создания системы резервов, который подразумевает создание резервов сырья, материалов, денежных средств и т.д. Формируя резервы, заранее определяют возможности их использования в момент наступления кризисных для предприятия ситуаций. Есть еще один метод возмещения потерь - это страхование торговых рисков, но о нем мы говорили в других главах этой книги.

В общем виде алгоритм действий руководства предприятия торговли выглядит следующим образом:

- 1) разработка и принятие стратегического решения по организации бизнеса. Этот блок предполагает разработку нормативной базы, по которой планируется осуществление всей работы торгового предприятия, а также определяются стратегии основной деятельности торгового предприятия, в том числе организация самой торговли, маркетинговая деятельность, ценовая и рекламная стратегии, кадровая и социальная политика компании, экономическая безопасность бизнеса и др. Важно на этом этапе определить основные подходы к управлению рисками, т.е. наметить политику торгового предприятия в условиях возникновения риска. Далее решаются вопросы аудита и сертификации технологии по всем видам деятельности предприятия торговли с целью выявления соответствий принятым стандартам торгового предприятия;
- 2) определение сфер, границ и условий в которых находится и осуществляет свою деятельность торговое предприятие. На этом этапе разрабатывается структура торгового предприятия, определяется формат магазина, проводится работа по выбору и планировке торгового помещения. Здесь нужно установить потребности в ресурсах и их источники, выбрать технологию и режим торговли;
- 3) оценка хозяйственных рисков предприятия торговли. На данном этапе осуществляется разработка методов оценки и учета рисков, возможности их минимизации или полного предотвращения, определяется перечень мер по обеспечению защиты торгового предприятия от предстоящих угроз;
- 4) принятие единственно правильного решения по выбору методов и способов анализа, оценки и управления рисками. Причем к правильному и грамотному управлению риском подключаются все структурные подразделения торгового предприятия. Так, например, финансовый отдел следит за эффективным использованием финансовых ресурсов торгового предприятия, контролирует финансово_хозяйственную деятельность всего предприятия. Маркетинговая служба занимается постоянным исследованием рынка сбыта, изучает конъюнктуру рынка, спрос и предложение по разным позициям, вырабатывает свою ценовую политику, а также вносит свои корректировки относительно того, как изменить стратегию торгового предприятия в вопросах цен, ассортимента и рынка сбыта в связи с меняющимися внешними факторами.

На крупных торговых предприятиях обязательно есть такое подразделение, как служба безопасности. Эта служба занимается разными видами деятельности, но все они направлены на обеспечение экономической и информационной безопасности. Служба безопасности может осуществлять деятельность по защите

торгового предприятия от различного вида угроз как самостоятельно, так и участвовать в этом вместе с другими подразделениями. Основная цель - сохранение заданного режима безопасности предприятия. На торговом предприятии служба безопасности играет очень важную и решающую роль при разработке и реализации системы безопасности. А система безопасности, в свою очередь, является составной частью системы управления торговыми рисками. Такая роль службы безопасности определяется тем, что именно эта служба занимается сбором и анализом информации, а также является контролирующим органом для всех подразделений предприятия.

Общее предназначение системы безопасности на торговом предприятии сводится к следующим ее функциям:

- 1) к предотвращению возможных потерь. Основная задача системы безопасности торгового предприятия - это возможность предотвращения и минимизации угрожающих предприятию рисков, например воровства. Этим занимается не только служба безопасности, но и бухгалтерия, системные администраторы, служба внутреннего контроля и аудита. Программа по обеспечению защиты от такого рода потерь включает в себя заранее разработанные и одобренные организационные мероприятия, например проверки, инвентаризацию, такие технические мероприятия, как установка камер слежения и видеонаблюдения;
- 2) учет и контроль поступления, наличия, хранения, движения и реализации всех финансовых, материальных и иных ценностей торгового предприятия, даже основных фондов. В основном задача исполнения такой программы лежит на бухгалтерии, отделах снабжения и непосредственно на торгующих подразделениях. Но основной контроль выполнения этой программы все равно ложится на плечи службы безопасности и службы внутреннего аудита;
- 3) к стимулированию и мотивации персонала торгового предприятия. Эта функция службы безопасности считается очень значимой, так как заключается в ведении эффективной политики, направленной на предотвращение воровства и повышение общей эффективности работы персонала торгового предприятия, в том числе эффективного управления рисками;
- 4) обеспечению кадровой безопасности. Имеется в виду политика всего торгового предприятия по управлению персоналом, его подбором, обучением, перемещением по подразделениям и увольнением. Данная функция лежит и на службе безопасности, и на службе персонала, причем все свои решения по вопросам кадров служба персонала должна согласовывать со службой

безопасности. Особенно актуально это стало в наши дни, когда многие предприятия торговли работают в условиях криминогенной ситуации и их деятельность характеризуется большой текучестью кадров;

- 5) к обеспечению технической безопасности. Под технической безопасностью подразумевается установление средств охраны и контроля, проведение операций и мероприятий по их применению, что оказывает влияние на экономическую безопасность торгового предприятия от возможных предполагаемых рисков и угроз;
- 6) к обеспечению информационной безопасности. Эта функция осуществляется с помощью внедрения определенной программы, направленной на сохранение конфиденциальности всех сведений о работе предприятия, относящихся к его коммерческой тайне, в том числе и данные о системе управления рисками. Для защиты своих коммерческих интересов целесообразно на торговых предприятиях не разглашать определенные сведения, что значительно упрощает работу с персоналом и продвигает само торговое предприятие в плане защиты своих коммерческих интересов. В настоящее время в обеспечении этой функции важную роль играет подразделение информационных технологий на предприятиях торговли. Это связано со всеобщей компьютеризацией деятельности.

Все вышеперечисленные функции службы безопасности подтверждают то, что служба безопасности - это не просто охранники и сторожа, а группа профессионально и эффективно подготовленных специалистов по управлению рисками. Иметь службу безопасности на предприятии - дорогое удовольствие, но оно того стоит. Естественно, что все зависит от формата торгового предприятия, его размера и вида деятельности, а также от наличия грамотного руководства, способного заранее предусматривать возможность защитить свой бизнес, а не начинать это делать после множества провалов.