



Для характеристики эффективности коммерческой деятельности как отдельного торгового предприятия показателем выступает степень обновления товарного ассортимента его пополнение новыми продуктами и изделиями. Этот показатель особенно важен для работы с непродовольственными товарами.

В оперативной работе (пополнение и регулирование ассортимента торгового предприятия) рекомендуется использовать показатель — доля новых товаров (продуктов или изделий) в объеме

использовать показатель — доля новых товаров (продуктов или изделий) в объеме новых поступлений. При оценке долгосрочных хозяйственных связей — доля новых продуктов (изделий) в общем объеме поступления товаров в розничную сеть. Выделяют товары с улучшенными потребительскими свойствами.

Основными элементами эффективности коммерческой деятельности являются планирование товарного предложения и обеспечение товарами, составляющими основу планов закупки товаров, выбора поставщиков, определение условий поставки, ассортимента, сроков поставки, цен и расчетов с поставщиками и т.д. Здесь значение имеют долгосрочность, степень постоянства хозяйственных связей, выполнение договорных обязательств.

Результативность хозяйственных связей во многом определяется правильностью выбора поставщика и формой осуществления торговых сделок. Число поставщиков, частота завоза товаров зависят от типа магазина и его мощности, ассортиментного профиля, которые выступают определяющими факторами при формировании ассортимента и объемов товарооборота. С увеличением торговой площади возрастает частота завоза товаров, а следовательно, и товарооборачиваемость.

Наибольшая результативность коммерческой деятельности наблюдается на крупных предприятиях различных форм собственности, что объясняется наличием долговременных хозяйственных связей с крупными поставщиками. Это обеспечивает высокую информированность специалистов о рыночной ситуации на текущий момент и ее перспективах. Мелкие и средние предприятия, лишённые такой возможности, в своей деятельности опираются чаще всего на нерегулярные, случайные связи. Основными поставщиками товаров для них выступают различного

рода посредники, что не только осложняет фактический учет товарооборота, но и приводит к существенному росту потребительских цен и практически полному отсутствию контроля качества товара.

Формирование и стимулирование спроса целесообразно использовать при оценке соответствия объема и структуры спроса товарному предложению. Предлагаемые показатели рассчитываются по предприятию исходя из ассортимента, его широты, данных о спросе населения и факторов, влияющих на степень завершенности покупок.

Коммерческая деятельность неразрывно связана с планированием товарного предложения и формированием ассортимента товаров. В результате предложения товаров потребителю формируется, спрос анализ спроса населения осуществляется закупка товаров и определяется ассортиментная и ценовая политика.

Экономическая эффективность коммерческой деятельности характеризует результативность управления коммерческой работой, как конкретного предприятия, так и совокупности предприятий на определенной территории. Показатели эффективности коммерческой деятельности завершают и обобщают оценку коммерческой деятельности.

В торговом предприятии коммерческая деятельность непосредственно влияет и на его экономические результаты, и социальную эффективность торговли в целом. Экономическая и социальная эффективность торговли находятся в тесной взаимосвязи. Экономическую эффективность коммерческой деятельности оценивают по экономическим результатам, характеризующим работу предприятия в целом:

- • обобщающим экономическим показателям (товарооборот, издержки, прибыль, цены);
- • показателям использования ресурсов (выработка, товарооборотность);
- • качеству торгового обслуживания (широта, устойчивость и обновляемость ассортимента);
- • качеству товаров.

Эффективность управления торговлей оценивается прежде всего с позиции качества торгового обслуживания и рентабельности предприятий. Составляющие эффективности управления во многом зависят от организации коммерческой деятельности и ее результатов, так как при осуществлении коммерческих

операций формируются товарооборот, доходы предприятия, ассортимент товаров, проверяется их качество. Рентабельность выше у тех торговых предприятий, которые имеют широкий ассортимент товаров, высокую товарооборачиваемость, отлаженные хозяйственные связи и наращивают темпы розничного товарооборота, улучшают работу с покупателями. Оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий необходима при планировании хозяйственной деятельности, выявлении причин невыполнения плановых заданий, изыскании резервов повышения эффективности работы предприятия, определении стратегии развития. Оценка коммерческой деятельности дает представление об адаптации предприятия к рыночным условиям, позволяет не только выработать стратегию и тактику поведения торговых предприятий, но и повысить эффективность управления на уровне территории. Ее применение позволяет хозяйствующим субъектам определять слабые и сильные стороны торговой деятельности и сконцентрировать все условия на направлениях, являющихся наиболее перспективными и доходными.

Ключевым фактором в развитии розничной торговли является приток иностранных инвестиций в данный сектор экономики и бурное развитие отечественных сетей. В связи с такими качественными изменениями облика российской розничной торговли возникает необходимость в проведении исследования данного сегмента, где особое внимание необходимо уделить крупным сетевым компаниям как ведущим участникам данного сектора экономики; они являются основной движущей силой происходящих изменений. Приведем краткий обзор основных экономических показателей, отражающих реальное состояние розничной торговли России в целом.

Оборот розничной торговли в России за январь-апрель 2010 г. составил 4 трлн 880,8 млрд руб., что в товарной массе на 2% больше результата аналогичного периода прошлого года. По прогнозам аналитиков рост оборота розничной торговли в России не опустится ниже 10% как минимум до 2017 г. в связи с наличием перспектив развития данного сектора. В 2010 г. доля крупнейших розничных сетей в общем объеме российской торговли продовольственными товарами меньше 9%. Лишь в Москве сети занимают более 30% продовольственного рынка, что свидетельствует о наличии значительного потенциала для их роста. Сегмент непродовольственных товаров в Москве представлен 40 розничными сетями на долю которых приходится 12% продаж. Несмотря на сложившуюся во всем мире, в том числе и в России, кризисную ситуацию, одним из направлений, позволяющих обеспечить сохранность или

прирост оборота реализуемой продукции, являются крупные розничные торговые сети. Благодаря поддержке данного сектора экономики государством отечественные сетевые компании продолжают активную экспансию и освоение новых региональных рынков. Например, государственный ВТБ, второй крупнейший российский банк в РФ, кредитует сети в рамках реализации инициатив правительства по поддержке сектора розничной торговли страны. В 2010 г. объем заявок на кредиты от предприятий торговли в ВТБ составляет около 30 млрд руб. Рассматриваются заявки на финансирование крупнейших ритейлеров, таких как «Седьмой континент», «Дикси», «Лента», «Холидей», «Линия», «Копейка», «Патэрсон», «0»кей», «Мосмарт», «Виктория».

В связи с вливаниями денежных ресурсов, несмотря на стагфляцию и рецессию отдельных отраслей экономики, в планах основных игроков сектора розничной торговли стоят расширение и укрепление своих позиций на рынке. Сотрудничество с торговой сетью становится одной из стратегических целей компаний-поставщиков, что влечет за собой целый ряд сопутствующих изменений в структуре и политике компании-поставщику для успешного, прибыльного сотрудничества следует принять ряд мер.

- 1. Оптимизировать структуру затрат предприятия, относящуюся прямым или косвенным образом к товарам или услугам, предоставляемым торговой сети. Она включает в себя оптимизацию:
 - • закупочной цены от поставщика сырья или производственной себестоимости с целью сохранения прибыли от реализации продукции, при учете неизбежного столкновения с дополнительными бонусами с оборота или бонусами за работу с сетью;
 - • издержек — на логистику, складские издержки, кредитные ресурсы.
- 2. Оптимизировать ту часть организационной структуры, которая отвечает за весь цикл работы с товаром или услугами, предоставляемыми торговой сети. Это включает:
 - • выделение наиболее значимых оперативных вопросов, возникающих при работе с подразделениями сети, расстановку приоритетов (например, заказы, претензии, контроль наличия товара на складе, отслеживание поставок в магазин и на РЦ, ежедневную работу с магазинами);
 - • определение стратегических вопросов при работе с сетью (например, прогнозирование спроса, отслеживание активности конкурентов на рынке, работа с ассортиментом, оценку доходности и оборачиваемости товаров, планирование промоакций и плановые снижения розничных цен

- в целях стимулирования спроса на товар);
- • автоматизированную систему управления продажами (например, контроль заявок и их выполнение, товарные запасы на складе) как инструмент для эффективного функционирования всех подразделений в рамках одного процесса;
- • контроль исполнения решений;
- • введение системы обучения, мотивации и оценки эффективности деятельности персонала.
- 3. Проводить анализ рынка по сегментам, активности конкурентов, осуществлять разработку инновационных методов продаж как в самих точках продаж, так и за их пределами.
- 4. Оптимизировать издержки на местах реализации товара, для чего предполагается:
 - • эффективное управление персоналом, работа в команде;
 - • поиск путей снижения затрат на процесс продажи товара в самой торговой точке (например, оформление торговой точки, максимально эффективное использование промоутера);
 - • формирование эффективной системы отбора, обучения и контроля работы промоутеров.
- 5. Диверсифицировать структуру бизнеса для снижения рисков одна сеть не должна занимать более 10—20% оборота предприятия.

«Вхождение в сеть» означает принятие взаимных обязательств сети и поставщика, отражение их в договоре и умение отстаивать позицию. Для того чтобы стать поставщиком продукции в транснациональную или просто крупную сеть, необходимо подготовить коммерческое предложение для выбранной розничной сети. Необходимые мероприятия для «вхождения в сеть» такие.

- 1. По возможным каналам (например, печатные издания, интернет, поставщики сетей, производители и т.д.) узнать особенности работы данной сети на рынке. Выяснить специфику маркетинговой и коммерческой политики, перечень возможных требований, которые она выдвигает поставщику товаров, желающему производить поставки в ее магазины. Перечисленная информация важна, ее обработка дает возможность подготовить рациональное и привлекательное для розничной сети коммерческое предложение. Например, выяснив, что данная сеть занимает жесткую позицию в процессе переговоров по снижению цены предложения на 3—4%, компании- поставщику следует сделать коммерческое предложение на 3—4% выше той цены, которая

является базовой для поставок данной продукции в другие розничные сети. В конечном результате и сеть, и «отступивший», поставщик останутся довольны результатами переговоров.

- 2. Изучить розничную сеть изнутри по особенностям ассортимента, расположенного в торговом зале, составить планограмму торгового зала, определить какой процент площадей магазина занимает аналогичная продукция, какая продукция представлена в избытке, каких позиций в ассортименте недостает, каков поток покупателей, в какие часы он максимален; выяснить причины недовольства сотрудников.
- 3. Проанализировать продукцию, аналогичную той, которую собираются поставлять: ее ассортимент, количество наименований, цены на полке, цены товара, участвующего в акции. Выбрать товары-маркеры что позволит определить точную наценку на товар в данных магазинах, так как достаточно много предприятий поставляют свою продукцию в сети, соблюдая ценовую политику. Зная стоимость товара на полке и определив наценку на него в магазинах-конкурентов вычисляют ту цену, по которой идет поставка всей необходимой для мониторинга продукции в данную розничную сеть.
- 4. Составить сводную таблицу представленного в магазине аналогичного ассортимента, определить, какой продукции, реализуемой и пользующейся спросом на рынке, нет на полках магазинов данной сети, и включить ее в коммерческое предложение.
- 5. Охарактеризовать конкурентные преимущества предлагаемого товара. Главный акцент делается на сильных сторонах товара, уделяется внимание тем аспектам, которые выгодно отличают от конкурентов. В критической ситуации идут на предложение не сформированных услуг. Например, услуги мерчандайзинга, если такой еще нет, в случае необходимости для начала нанять нескольких молодых людей для осуществления этих бизнес-функций, затем создать необходимую службу.
- 6. Для гарантии положительного старта в тестовых продажах планирования прогнозного товарооборота рекомендуется использовать в предложении для сети тот товар, который является лидером продаж в ассортименте компании-поставщика.
- 7. Сформировать цену поставляемой продукции в сеть, что гарантирует ключевое место в коммерческом предложении и проводится в два этапа. Первый этап — формирование начальной цены с большим запасом для «отступления» в ходе переговорной сессии. В случае, если в первоначальной цене были учтены предполагаемые требования сети, оставлен запас

прочности благодаря оптимизации бизнеса и снижению затрат в конечном счете, поставщику удастся удовлетворить требования торговой сети и самому остаться в плюсе. Второй этап — утверждение конечной цены поставки, включающей совокупность входных и прочих бонусов в рамках календарного периода, издержки на поддержку продаж, поставку продукции, доставку в торговые центры и т.д.

- 8. Для поддержания уровня продаж, сохранения конкурентных преимуществ в условиях динамично развивающегося рынка рекомендуется регулярно обмениваться мнениями с сетью о состоянии сегмента рынка, розничных ценах и тенденциях рынка в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.
- 9. После получения и обработки информации — составить план проведения переговоров по ключевым вопросам. Рекомендуется «проиграть» переговоры с компетентными людьми, выявить слабые места, подготовиться к альтернативным ответам на все возможные вопросы в предстоящей беседе. Если представитель предприятия готов решить вопросы по скидкам, сумме вступительных взносов, акциям и их стоимости и многим другим моментам — это дополнительные преимущества в проведении переговоров.
- 10. Придать пакетность коммерческому предложению что будет отражать набор мероприятий по поддержке продаж предлагаемой к реализации продукции в торговой точке. Одним из главных достоинств предложения служат объем и привлекательность сопутствующих услуг по продвижению товара в точке продаж.

Для успешной работы с сетью качественно проведенные переговоры — это только начало работы. Дальнейший взаимовыгодное сотрудничество зависит от оптимизации структуры и процессов ведения бизнеса. Каждая торговая сеть имеет свою внутреннюю структуру и корпоративную политику, поэтому использование гибкого подхода, полного сбора необходимой информации и соблюдение определенных условий у любого поставщика — это возможность работать с сетями.

Товарный ассортимент представляет собой совокупность разнообразных товаров, входящих в состав торговли. Формирование товарного ассортимента включает разработку и установление в определенном порядке номенклатуры товаров, образующих необходимую совокупность для торговли.

Процесс подбора различных групп товаров для реализации в магазине, их видов и разновидностей, дифференцированных по всем отличительным признакам называется *формированием ассортимента*. При подборе необходимого ассортимента товаров для магазина руководствуются рядом принципов.

- 1. *Успешное проникновение и закрепление* торгового предприятия на потребительском рынке, что связано с поиском и полнотой освоения той или иной ниши, формирование конкретного ассортимента товаров, соответствующего параметрам ниши.
- 2. *Формирование ассортимента товаров с учетом комплексности их потребления* в рамках определенных потребительских комплексов, что позволяет создать большие удобства для покупателей, облегчает процесс ознакомления с предлагаемыми к продаже товарами, сокращает затраты времени на осуществление покупок, способствует совершению «импульсивных покупок».
- 3. *Обеспечение достаточной широты и глубины ассортимента.* Под широтой ассортимента понимают число товарных групп и подгрупп, входящих в формируемый ассортиментный перечень. Под глубиной — число разновидностей товаров по отдельным потребительским или качественным признакам. Ширина и глубина ассортимента товаров в магазине зависят от формы товарной специализации, размера торговой площади, состояния предложения на потребительском рынке.
- 4. *Принцип устойчивого ассортимента товаров* в магазине обуславливает сокращение затрат времени покупателей на поиск товаров, позволяет стандартизировать все важнейшие торгово-технологические процессы и операции, организовывать их выполнение с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.
- 5. *Принцип реализации отдельных групп товаров с участием,* возможных размеров торговых надбавок; оборачиваемости запасов и другие экономические факторы.

Процесс формирования ассортимента товаров в магазине осуществляется в такой последовательности:

- • определяется перечень основных групп и подгрупп товаров, реализуемых в магазинах;
- • осуществляется распределение отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов;
- • определяется количество видов и разновидностей товаров в рамках отдельных потребительских комплексов;
- • разрабатывается конкретный ассортиментный перечень товаров для данного магазина, предлагаемый для реализации обслуживаемому контингенту покупателей.

В процессе распределения отдельных групп и подгрупп товаров в разрезе потребительских комплексов определяются их наименования и количество. В универмагах, ассортимент которых сгруппирован по потребительским комплексам, товарооборот на 1 м² площади торгового зала в среднем на 12% выше, а затраты времени покупателей на совершение покупки на 17% меньше, чем на предприятиях, не практикующих принцип формирования и предложения товаров. В рамках потребительских комплексов универмагов могут быть организованы сезонные распродажи. Например, в канун праздников или период осенне-зимнего, весенне-летнего сезона за счет сокращения площади постоянных комплексов.

Разработка конкретного перечня товаров, реализуемых в магазине — это заключительный момент в формировании ассортимента. Основой для разработки конкретного ассортиментного перечня товаров в рамках отдельных их групп, подгрупп и определенного количества разновидностей являются материалы изучения спроса на товары на данном региональном потребительском рынке и результаты внутри группового анализа оборачиваемости товарных запасов.