

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Н.Е. РЯБИКОВА, Е.Г. КАЩЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЛИ

вопросы и ответы

Рекомендовано Ученым советом Государственного образовательного
Учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский
Государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов
обучающихся по программам высшего профессионального образования по
специальностям «Менеджмент организации» и «Коммерция»

Оренбург 2005

УДК 65.290-2я73
ББК 658 (07)
Р98 УДК 338.24 (075.8)

Рецензер

Доктор экономических наук, профессор В.А.Шпаков

Рябикова Н.Е., Кащенко Е.Г.

Р98 менеджмент торговли: вопросы и ответы /Н.Е. Рябикова, Е.Г. Кащенко – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005.-127 с.

Пособие подготовлено в соответствии с содержанием курса Торговый менеджмент, основы менеджмента, определяемым государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования. В пособии рассмотрены наиболее типичные ситуации (кейсы) по основным функциональным направлениям (маркетинг, производство, финансы, кадры, НОИКР). Особое внимание уделено проблемам организационного, информационного и мотивационного характера. Предлагаем практический материал являющийся результатом изучения проблем управления хозяйствующим субъектом в условиях рынка. Пособие предназначено для преподавателей, аспирантов, студентов всех форм обучения и специальностей.

ББК 658 (07)
© Рябикова Н.Е.2005
© Кащенко Е.Г.2005 ГОУ-ОГУ,2005
ГОУ ОГУ,2005

Введение

Сложность и изменчивость среды, ускорение НПП и другие определяющие управление бизнесом факторы требуют от руководителей творческого подхода к решению проблемы.

Принятое менеджером управленческое решение всегда, полностью или частично, является судьбоносным и для всего коллектива и для самой идеи существования конкретного бизнеса.

Цель предлагаемого учебного пособия - оказать помощь при изучении таких сложных вопросов как организационная структура и культура фирмы, особенности управления торговым предприятием, мотивация деятельности персонала предприятия (в торговле), значение рекламы в обеспечении успешной деятельности торгового предприятия и т.д.

Кроме того, данное учебное пособие может быть использовано студентами всех форм обучения экономических специальностей при подготовке к лекционным и практическим занятиям, сдачи курсовых и государственных экзаменов.

Структура пособия, в соответствии с поставленной целью, формируется конкретными вопросами, отражающими наиболее типичный характер проблем коммерческой сферы, и позволяет достаточно быстро и легко обогащать имеющиеся знания в области менеджмента.

1 Роль государства и органов местного самоуправления в регулировании внутренней торговли

Рыночная экономика не исключает, а предполагает гос. Регулирование, под которым понимается комплексная система мер, осуществляемых государством, по созданию предпосылок для эффективного развития рыночной экономики.

Вмешательство государства в функционирование рыночного механизма различается по методам, объемам. Сферам деятельности и осуществляется по следующим направлениям /1, 38с./:

- регулирование денежного обращения через бюджетную, денежно кредитную, налоговую политику;
- регулирование пропорций воспроизводства и структурного развития - разработка системы приоритетных целевых программ для достижения экономики;
- ключевых параметров экономики и отдельных ее отраслей или направлений;
- установление социальных, гуманитарных, экологических норм;
- нормирование цен и тарифов на отдельные товары и услуги, такие как предметы первой необходимости, основные продукты питания, коммунальные услуги и др.;
- введение стандартов качества продукции и услуг;
- определение требований к статистической, бухгалтерской, иной информации, предоставляемой хозяйствующими субъектами в государственные органы.

Методы государственного регулирования рынка:

- правовые, придающие цивилизованные формы рыночным отношениям (антимонопольное законодательство; порядок функционирования бирж; правила обязательной сертификации продукции и др.);
- финансово-экономические (налоги, льготы по налогам, кредиты, дотации, гос. Программы...);
- социальные (установление минимальной заработной платы, пенсий, пособий и др.).

Перечисленные методы можно разделить на две группы: прямые и косвенные.

Прямые методы – общегосударственные программы для влияния на пропорции и структурную перестройку экономики, бюджетное финансирование, субсидии, гос. заказ).

Косвенные методы – финансовая политика, налоговая политика, условия и направления кредитования, регулирование внешнеэкономической деятельности через тарифы, пошлины, лицензирование .

Сертификация как правовой метод государственного регулирования призвана (согласно 3-ну РФ «О сертификации продукции и услуг» от 10.06.93. №5151-1):

- создать условия для деятельности предприятий, учреждений, организаций и предпринимателей о едином товарном рынке РФ, а также создать условия для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;
- содействовать потребителям в компетентном выборе продукции;
- защитить потребителя от недобросовестности изготовителя (продавца, исполнителя);
- организовать контроль безопасности продукции для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;
- обеспечить подтверждение показателей качества продукции, заявленных изготовителем.

В соответствии с законом РФ «О стандартизации» изготовители (исполнители, продавцы) обязаны:

- 1) реализовывать эту продукцию только при наличии сертификата, выданного полномочным на это органом;
- 2) приостановить реализацию, если продукция не отвечает требованиям документов (сертификата); по истечении срока сертификата.

Следует отметить значение закона РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.92г. № 2300-1. Он регулирует отношения, возникающие у субъектов сферы обращения при продаже товаров, оказании услуг, выполнении работ. В 3-не отражено право потребителя на приобретение товаров надлежащего качества, безопасных для жизни и здоровья. В соответствии с законом потребители имеют право получения информации о товарах, их изготовителях, продавцах. Закон гарантирует государственную и общественную защиту интересов потребителей и определяет механизм реализации этих прав.

Ст.4 3-на определяет понятие «качества товара», права и обязанности изготовителя (исполнителя, продавца) по установлению срока службы и срока годности товара, а также гарантийного срока использования.

В ст. 7 3-на обозначена ответственность изготовителя за безопасность товара, запрещена продажа товара без информации о проведении обязательной сертификации и без маркировки в установленном порядке.

В ст. 8-12 указана ответственность продавца за нарушение прав потребителя на информацию о производителе, продавце, товаре.

В ст. 13,14 предусмотрена ответственность продавца (изготовителя) за вред, причиненный жизни, здоровью, имуществу потребителя.

В ст. 19 – оговорена возможность выражения претензии в случае выявления недостатков в течение 6 месяцев со дня передачи его потребителю.

В ст. 20-22 предусмотрены сроки удовлетворения претензий потребителя, обнаружившего недостатки товаров. Недостатки должны быть устранены в течение 20 дней со дня предъявления требования потребителем.

В ст. 23 предусмотрена ответственность продавца за просрочку выполнения требований потребителя. За каждый день просрочки – пеня в размере 1% цены товара./1, 41/.

Экономические методы регулирования товарного обращения

Необходимость гос. Регулирования определяется следующими факторами:

- 1) отсутствие адекватного рыночного механизма, заменяющего систему централизованного доведения товаров до потребителей;
- 2) различный уровень развития товарных отношений в сфере производства и сфере обращения;
- 3) значительная дифференциация потребительского рынка, связанная с резким социальным расслоением населения;
- 4) Требование координации формирования и распределения товарных ресурсов в связи со значительными объемами их завоза из стран СНГ и по импорту;
- 5) Не заинтересованность коммерческих структур в обеспечении потребности рынка в товарах как по объему, так и по ассортименту.

Прямое воздействие гос-ва на формирование товарного обращения происходит путем установления определенных объемов закупок и поставок товаров, в 1-ю очередь для государственных нужд, являющихся обязательными для исполнения предприятиями всех форм собственности.

З-ном «О поставках продукции и товаров для гос. нужд» от 28.05.02 утверждаются объемы и ассортимент поставок продовольствия.

Гос-во принимает непосредственное участие в установлении хозяйственных связей, а также сохраняет в собственности ряд предприятий сферы товарного обращения, обеспечивающих гос-ые интересы.

Косвенное воздействие гос-ва на товарное обращение происходит посредством применения экономических рычагов стимулирования промышленных и торговых предприятий, использования кредитно-финансовой системы, тарифов на услуги.

В то же время оптимальное сочетание экономических, административных и организационных методов регулирования товарного обращения определяется на региональных уровнях в соответствии с особенностями хозяйствования субъектов системы.

Местные органы власти решают вопросы целевых кредитов и формирования заказа на товары массового спроса и социально значимые товары; освобождение от уплаты налога на прибыль, зачисляемого в местный бюджет; местных налогов и сборов, коммунальных платежей при закупках, накоплении и реализации этих товаров.

2 Интеграционные процессы и формы объединений в сфере внутренней торговли

Какой бы сферы бытия мы не коснулись, при пытливом отношении к объекту обнаруживаем сходные динамичные черты. Это интегративизм.

Согласно теории систем, выделяя только одну подсистему теории рынка, наблюдаем как происходит процесс интеграции между производством и обращением, так и процесс дезинтеграции на каждом витке экономического развития. Подобное чередование интеграции и дезинтеграции называется «пульсацией».

Нельзя согласиться с позицией Богачевой Г.Н. И Денисова Б.А. о том, что «...проблема пульсации, рассматриваемая так или иначе в рамках многих наук, значительно меньше востребована экономической наукой и теорией управления»; что «... нет очевидных попыток «приземлить» универсальную общеполитическую проблему (пульсации) к возможностям решения конкретных экономических (управленческих) задач». А как же не счет основной решаемой всеми без исключения субъектами рынка задачи – добиться лучшей адаптации и гибкости в принятии управленческих решений путем трансформации «высококонцентрированных вертикально-интегрированных организационных структур» /2, 282с./ в горизонтально интегрированные? Этой задаче посвящены многие разработки тактического характера, поскольку специфика деятельности, особенности отрасли хозяйствования позволяют использовать только определенные, исключительно приемлемые для данной конкретной ситуации приемы и методы.

«Если теория организации имеет дело с каркасом, структурой, предназначением и функциями, то концепция пульсации – это пружина, нерв организации». Именно она определяет потоки, характер, импульс, скорость, темпы и т.п. движения, динамику организации» /1/. Однозначно для всех периодов существования организации, с такой позицией согласиться нельзя. Попробуем разобраться. Рассмотрение чередования интеграции и дезинтеграции как определяющих структуру и состояние организации условий, действительно правомерно считать определяющими. Но с другой стороны, именно состояние организации и ее отдельных составляющих сигнализирует о необходимости проведения интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Так, известны разновидности эталонных стратегий, базирующихся на использовании интеграционного подхода к менеджменту /4,40 с./.

Интеграционный подход к менеджменту предполагает нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали.

Эталонные стратегии интегрированного роста предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Фирма начинает применять такой

тип стратегии в том случае, если она находится в сильном бизнесе и не может осуществлять стратегии концентрированного роста, и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Под сильным бизнесом следует понимать стабильную деятельность организации в активно развивающейся отрасли. Интегрированный рост фирмы может реализоваться либо путем приобретения собственности, либо путем расширения изнутри. И в том, и в другом случае положение фирмы внутри отрасли изменится.

Основными типами стратегий интегрированного роста считают Стратегию обратной вертикальной интеграции и стратегию вперед идущей вертикальной интеграции. Первая направлена на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками; а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение.

Контроль над поставщиками, т.е. воздействие на производителя отражает влияние рыночной конъюнктуры на стратегию спроса и предложения. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом /5, 170с./.

Одни фирмы, производящие и реализующие два-три вида товаров высокого качества, соответствующего потребностям целевой группы покупателей, придерживаются стратегии «хитрых лис». Стратегию, получившую название «серые мыши», осуществляют мелкие фирмы, выполняющие любые заказы, не обеспечивающие высокого качества и ориентированные на быстрое получение и изъятие прибыли.

Стратегия обратной вертикальной интеграции выгодна, поскольку обеспечивает меньшую зависимость от поставщиков. При этом поставки (например, товаров для реализации в торговых точках), как центр расходов для фирмы, могут превратиться, в случае обратной вертикальной интеграции, в центр доходов.

Практика создания дочерних структур, осуществляющих снабжение, способна обеспечить очень чувствительную систему исследования потребностей покупателей, через которую торговая сеть может активизировать свою деятельность и улучшить результаты.

Стратегия вперед идущей интеграции проявляется в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип стратегии выгоден, когда есть смысл расширить торговлю.

Формы объединений в сфере внутренней торговли.

Оптовой продажей товара занимаются следующие **предприятия оптовой торговли**: специализированные оптовые торговые предприятия, торговцы-оптовики, брокеры и агенты, а также сбытовые закупочные конторы и отделения предприятий-производителей./6, 180с./.

Специализированные оптовые торговые предприятия - это оптовые скупщики товаров, аукционисты, нефтебазы и т.п. Обычно оптом скупается с/х продукция для дальнейшей розничной торговли.

Аукционная продажа применяется там, где практикуется предварительное ознакомление с товаром (продажа антиквариата, скота...). Нефтебазы служат посредниками между производителями горюче-смазочных материалов и автозаправочными станциями.

Торговцы-оптовики могут быть как с полным, так и с ограниченным циклом обслуживания. При полном цикле обслуживания существует хранение товара, обеспечение его доставки, финансирование (кредитование) и услуги по организации торговли.

Независимые оптовые посредники, закупающие товар преимущественно промышленного назначения с целью его продажи предприятиям и оказания им торговых услуг (доставка, хранение, кредитование), называются дистрибьюторами.

Различают оптовиков смешанного ассортимента (любые товары), неширокого насыщенного ассортимента (одежда, лекарства), а также узкоспециализированных товаров (автомобили, электробытовые приборы).

При ограниченном цикле обслуживания – меньшие услуги (за наличный расчет, без доставки, ограниченный ассортимент...).

Например, *оптовики-коммивояжеры* – сами доставляют товар: оптовики-консигнанты, специализирующиеся на доставке товаров определенного ассортимента в крупные магазины, сначала приобретая товар в собственность, а затем получают деньги от розничного торговца. Ограниченный цикл применяют и *оптовики-организаторы*, которые не располагают товаром. Их задача – найти производителя товара по заказу клиента и обеспечить доставку товара клиенту в определенный срок.

Брокеры и агенты отличаются от оптовиков тем, что не принимают на себя собственность на товар. Их задача – свести продавца с покупателем. Оплату услуг берет на себя тот, кто привлек его к ней. *Брокер* отличается от *дилера* тем, что он не становится собственником товара, не финансирует сделку, не принимает на себя риск.

Агенты по сбыту представляют интересы производителей и работают с ними на основе агентского договора, в котором отражаются условия, границы и полномочия, гарантии и комиссионные. *Агенты по закупкам* как работники материально-технического снабжения предприятия, работающие на договорах.

Существует оптовая торговля, которую ведут предприятия-производители товаров через свои *сбытовые закупочные конторы и отделения*. Конторы отличаются от отделений тем, что не хранят запасов товаров. И те, и другие не принимают права собственности на товар, а лишь передают (принимают) с баланса (на баланс) предприятий продавцов и покупателей.

Различают следующие **предприятия розничной торговли**.

Предприятия-гиганты (универмаги, универсамы); многочисленные лавки, торговля в разнос; небольшие семейные магазины. Предприятия розничной

торговли различаются также по видам собственности, месту расположения, формам обслуживания, ценовой политики, ассортименту товаров и услуг.

Торговые корпорации образуют сеть магазинов, находящихся в общем владении и располагающих общей службой снабжения и сбыта, а также собственным транспортом и складским хозяйством.

Объединения (товарищества) торговых посредников могут организовываться на основе монопольного права на продажу (привилегии) какого-либо уникального товара (патента), услуги, формы деятельности.

Кооперативы предприятий розничной торговли чаще всего организуются потребителями товаров, живущими на определенной территории, для обеспечения снабжения товарами хорошего качества и должного уровня обслуживания.

Ассоциации розничных торговцев организуются с целью решения ими задач по оборудованию торговых мест (например, в районе станции метро, на вокзале...), очистки от мусора территории, где ведется торговля, охраны товара т.п.

По формам обслуживания выделяются предприятия розничной торговли, осуществляющие торговлю вразнос, по заказам (обычно со скидкой), с заказом по почте или по телефону, торговлю с помощью автоматов...

По различиям в ценовой политике можно выделить магазины-склады, магазины сниженных цен, магазины - демонстрационные залы, торгующие по каталогам...

По ассортименту товаров и услуг различают: магазины товаров повседневного спроса (продовольственные), специализированные (одежда, обувь, спорттовары, мебель, книги), универмаги (торгуют несколькими группами товаров и занимаются закупками и хранением товаров), универсамы (крупные магазины самообслуживания, часто оказывающие услуги химчистки, прачечной кафе, парикмахерской), торговые комплексы (еще более крупное предприятие розничной торговли, включающее как и универсам магазин-склад, и магазин сниженных цен)./6, 183с./.

Типы торговых предприятий не являются неизменными. Они совершенствуются под влиянием процессов, связанных с переходом к рыночной экономике, а также НТП и других факторов. Так, в последние годы в городах появились **супермаркеты** – крупные магазины самообслуживания с широким ассортиментом преимущественно продовольственных товаров и большим объемом товарооборота. Магазины оснащены современной торговой мебелью и торгово-технологическим оборудованием. В них применяется прогрессивная технология.

В зарубежной торговле все более широкое распространение получают гипермаркеты. В них, как и супермаркетах, применяется обслуживание и торговля со скидкой. Главное отличие гипермаркетов от других магазинов – очень большие (не менее 2500 кв.м.) торговые площади и огромные объемы продаж. Кроме того, в них применяется политика низких цен и небольших наценок. Оплата за товары производится в едином узле расчета при выходе. У гипермаркетов устраиваются большие стоянки для автомашин покупателей. Их

удобно посещать всей семьей и совершать закупки продуктов на длительное время.

В кооперативной торговле в перспективе могут получить распространение кооперативные торговые центры, состоящие из трех интегрированных предприятий бизнеса:

- 1) супермаркета с торговой площадью не менее 600 кв.м. и базовым ассортиментом из 300 наименований товаров;
- 2) кафе быстрого питания;
- 3) пекарни, реализующей свою продукцию через супермаркет и другие предприятия торговли./6, 137с./.

3 Особенности управления торговыми предприятиями различных организационно-правовых форм

Одновременно с решением о создании предприятия необходимо определить его правовую форму. /2, 59с./. Некоторые важнейшие вопросы, на которые нужно предварительно ответить:

- имеется ли партнер;
- кто будет отвечать по обязательствам предприятия;
- кто на предприятии должен иметь решающее слово;
- как найти хороших кредиторов собственного (паевого) капитала;
- Как должна распределяться прибыль?

Юридические лица подразделяются на коммерческие и некоммерческие./1, 20с./.

Коммерческими признаются организации, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и имеющие право распределять эту прибыль по своему усмотрению между участниками.

Некоммерческие организации не имеют основной целью получение прибыли. Их главная задача – достижение уставных целей. При этом они не имеют права распределять полученную прибыль между участниками по своему усмотрению.

Охарактеризуем основные формы коммерческих и некоммерческих организаций.

Хозяйственное товарищество (ХТ) – это коммерческая организация с разделением на доли участников общим (т.н. «складочным») капиталом. Они создаются в форме полных товариществ и товариществ на вере (коммандитных товариществ).

В Германии /2, 65с./ в товариществе должно быть не менее 7 человек (Общественно-правовое регулирование – законодательство о товариществах).

Полное товарищество. Участники («полные товарищи») в соответствии с заключенным между ними договором, занимаются коммерческой деятельностью и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом. Прибыль и убытки распределяются между полными товарищами пропорционально их долям в складочном капитале. Не допускается исключение от участия в прибылях или убытках кого-либо из участников.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество). Наряду с полными товарищами, ведущими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающих по его обязательствам, имеется еще один или несколько участников, сделавших вклады, но не отвечающих по обязательствам товарищества своим имуществом и не участвующих в его предпринимательской деятельности.

Хозяйственное общество (ХО) – коммерческая организация с разделенным на вклады учредителей общим капиталом (уставным).

ХО создаются в форме акционерных обществ (АО), обществ с ограниченной ответственностью (ООО) и обществ с дополнительной ответственностью (ОДО).

АО – уставный капитал разделен на определенное число акций.

По Германскому законодательству общая номинальная стоимость всех находящихся в обращении акций должна быть как минимум равна установленному размеру основного капитала общества – свыше 100 000 марок. Обязателен наблюдательный совет. В зависимости от размеров АО от 3 до 21 человека./2,62с./.

Акция – ценная бумага, дающая право на получение определенной доли прибыли (дивиденда).

Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков по деятельности общества лишь в пределах стоимости своих акций./1, 21с./.

ОАО. Участники могут свободно, без согласия других акционеров, продавать принадлежащие им акции.

ЗАО. Акции распределяются только среди его учредителей или другого, заранее установленного круга лиц. Число ЗАО не может превышать 50 человек.

ООО. Уставный капитал разделен на определенные учредительными документами доли. Участник ООО соответственно внесенной доли получает право получения прибыли. Участники ООО не несут ответственность по его обязательствам, но несут риск убытков в пределах своих вкладов. Акции не выпускает.

По Германскому законодательству ООО предлагает купить долю (пай) в основном капитале номинальной стоимостью 500 марок как минимум. Общая стоимость всех предлагаемых долей должна составить уставный капитал размером минимум 50 000 марок./2, 64с./.

Одопо действует по тем же правилам, что и ООО; акций не выпускает. Отличие в том, что участники несут солидарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере соответственно своим вкладам. При банкротстве одного из участников его ответственность распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Участники ХО и Товариществ имеют право:

- участвовать в управлении товариществом, располагая при принятии решений количеством голосов, пропорционально своей доле, либо числу акций;
- принимать участие в распределении прибыли;
- в случае ликвидации организации получить свою долю имущества, оставшуюся после расчетов с кредиторами;
- получать всю информацию о состоянии дел организации и знакомиться с ее бухгалтерскими и другими документами.

Различия между хоз. товариществами и хоз. обществами:

- 1) товарищества представляют собой объединения лиц, а общества – объединения капиталов;
- 2) товарищество предполагает личное участие в предпринимательской деятельности, а хоз. общества личного участия НЕ предусматривают;
- 3) Участники товариществ несут ответственность по всем обязательствам и долгам общества всем своим имуществом. В обществах участники НЕ несут такой ответственности.

Производственный кооператив – добровольное объединение физ-х и юр-х лиц на основе членства для совместной производственной или иной хоз. деятельности, предполагающее личное трудовое и иное участие. Члены вносят паевые взносы, которые вместе с заработанной собственностью составляют имущество кооператива. Определенную часть этого имущества образуют неделимые фонды./1, 23с./.

Члены несут предусмотренную законом и уставом кооператива личную ответственность. Прибыль кооператива распределяется в соответствии с их трудовым вкладом. Число членов кооператива должно быть не менее 5.

В отличие от ХО и товариществ, кооператив объединяет граждан, участвующих в его деятельности своим трудом. При этом размер паевого взноса НЕ влияет на количество голосов при принятии управленческих решений и на получаемую долю прибыли. Каждый член кооператива располагает одним голосом, а прибыль распределяется между членами кооператива в соответствии с трудовым вкладом./1, 24с./.

Коммерческие организации – государственные и муниципальные предприятия создаются в форме «унитарных» предприятий. Имущество неделимо. Собственник унитарного предприятия (государство) не несет ответственности по обязательствам этого предприятия, унитарное предприятие не несет ответственность по обязательствам собственника. Но. Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, отвечает по обязательствам всем своим имуществом./1, 24с./.

Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления, созданные на базе федеральной собственности, называются казенными предприятиями. Это предприятия оборонного комплекса, связи, печатающие деньги...

4 Организационные структуры управления

Под организационной структурой управления понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимную связь. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним.

Согласно классической теории организации процесс создания организационной структуры должен разворачиваться «сверху вниз» и включает последовательность действий из следующих основных шагов:

- 1) деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности организации;
- 2) осуществление соотношения полномочий различных должностей;
- 3) определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и передача их исполнения конкретным лицам.

Организационные структуры существуют иерархического, органического и партисипативного типов.

4.1 Характеристика бюрократических организационных структур управления.

К иерархическому типу организационных структур относят линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную и дивизиональную структуры управления организациями.

4.1.1 Линейные структуры.

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы (рисунок 1). Разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, широты номенклатуры продукции и т.д.

Руководитель

Линейный руководитель (ЛР) 1

ЛР 2

ЛР 3

ЛР 4

ЛР 5

исполнители

исполнители

Рисунок 1- Схема линейной структуры управления.

Преимущества:

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения;
- быстрая реакция на прямые приказания;
- единство распорядительства и ответственности;
- установление системы взаимных связей между руководителем и подчиненным.

Недостатки:

- невозможность использования в крупных масштабах управления организациями, т.к. это приведет к резкому увеличению количества ступеней управления и перегрузке менеджеров верхнего уровня;
- повышенная зависимость выполняемой работы от личных и деловых качеств руководителей высшего звена;
- высокие требования к руководителю, который должен иметь разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности;
- отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений;
- несогласованность в решении вопросов между подразделениями.

Применяется на небольших предприятиях или как фрагмент в композиции крупной структуры.

4.1.2 Функциональные структуры.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, поскольку вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, этим занимаются высококвалифицированные специалисты. Функциональная структура управления представлена на рисунке 2.

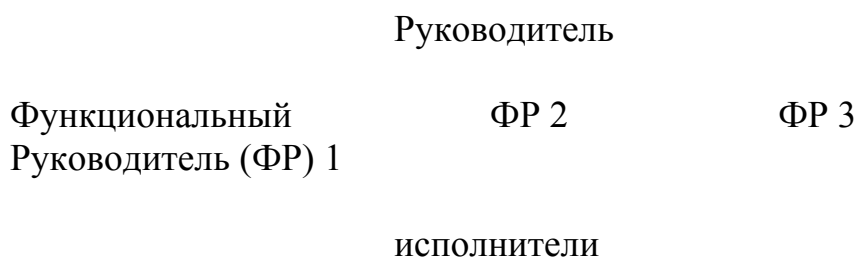


Рисунок 2-Схема функциональной структуры управления

Преимущества:

- возможность использования в работе опытных специалистов;
- подготовка компетентных управленческих решений;
- снижение потребности в специалистах высокого профиля;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специфических вопросов.

Недостатки:

- чрезмерная централизация;
- переплетение функциональных зависимостей;
- усложнение взаимосвязей;
- множественная подчиненность, т.е. нарушение принципа единоначалия.

Применяется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

4.1.3 Линейно-функциональные структуры.

Линейно-функциональная структура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления осуществляют общее руководство и координацию, а функциональные консультируют, разрабатывают конкретные вопросы.

Преимущества:

- эффективны при решении типичных задач и функций;
- разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессе управления.

Недостатки:

- мало учитывают постоянно меняющиеся внутренние и внешние условия деятельности;
- опасность нерационального распределения информационных потоков;
- опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение работы по координации их деятельности;
- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы.

Применяется для построения любой организации среднего размера.

4.1.4 Линейно-штабные структуры.

Штаб является консультационной структурой, находящейся при руководителе. По такому принципу построено Правительство РФ, где штабами являются Министерства. Особенность данной структуры управления, представленной на рисунке 3, состоит в выделении всех или большинства функциональных звеньев в собственный штаб руководства.

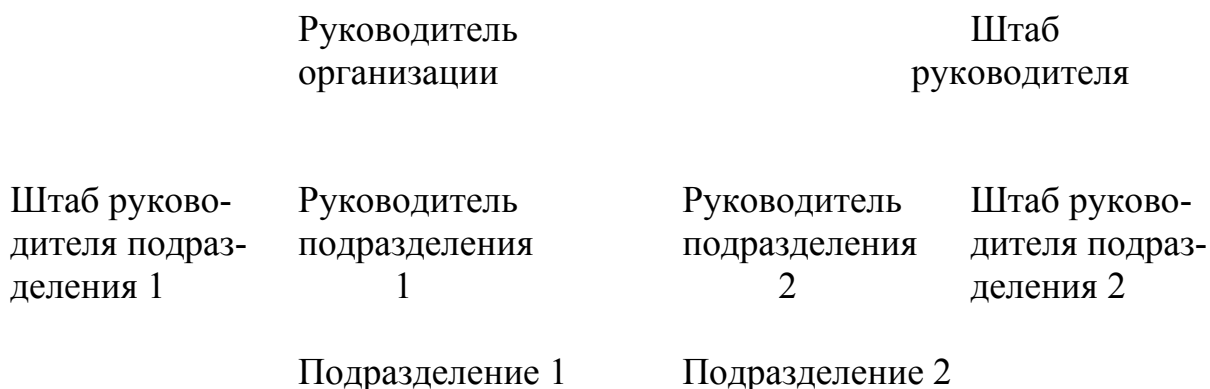


Рисунок 3- Схема линейно-штабной структуры управления.

Преимущества:

- более фундаментальная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных менеджеров от вспомогательных функций в процессе управления;
- возможность привлечения консультантов и экспертов в определенных областях.

Недостатки:

- при увеличении объема функциональной деятельности и при расширении масштабов управления штабы могут перерасти в параллельную структуру и, тем самым, возникает опасность потери необходимых связей функционального и линейного блоков в системе управления;
- отсутствие горизонтальных связей между штабами;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящие решение не участвуют в его реализации;
- большинство решений должен принимать один человек – высший руководитель;
- медленное принятие решений.

4.1.5 Дивизиональные структуры.

Потребность в применении дивизиональной структуры (рисунок 4), возникла в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификации их деятельности, усложнением технологических процессов.

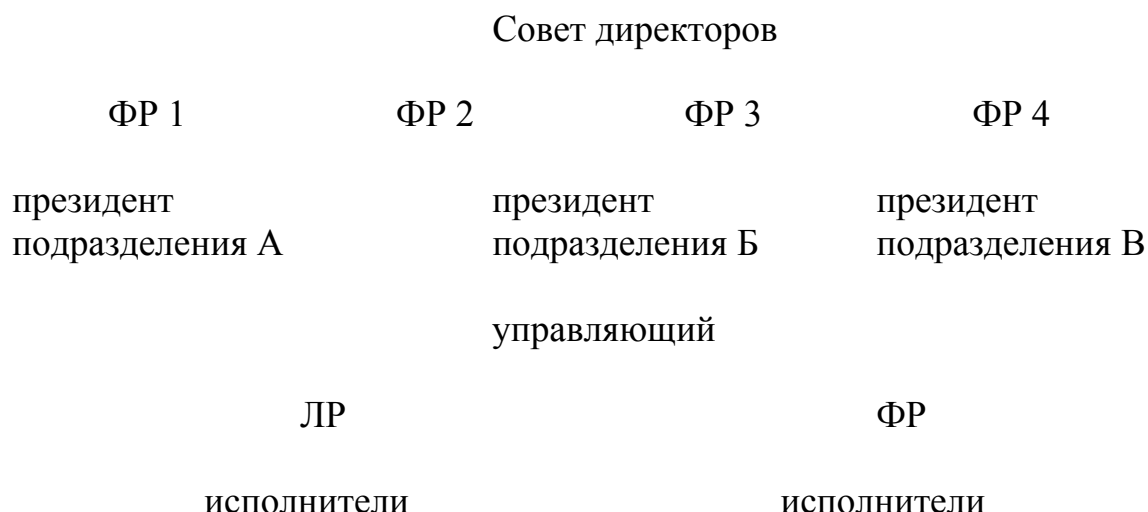


Рисунок 4- Схема дивизиональной структуры управления.

Преимущества:

- более тесная связь производства с потребностями, ускоренная реакция на изменение во внешней среде;
- большая самостоятельность производственных подразделений в осуществлении оперативной деятельности;

Недостатки:

- рост иерархичности, что требует дополнительных расходов на осуществление контроля;
- дублирование функций управления на различных уровнях, что приводит к росту затрат на содержание аппарата управления.

4.2. Характеристика органических (адаптивных) организационных структур управления.

4.2.1 Проектные структуры.

Проектная структура управления организацией, представленная на рисунке 5, нацелена на решение конкретных (временных) задач. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных специалистов для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и затрат. Когда проект завершен, команда распускается.

Группы собираются только на время выполнения проекта.

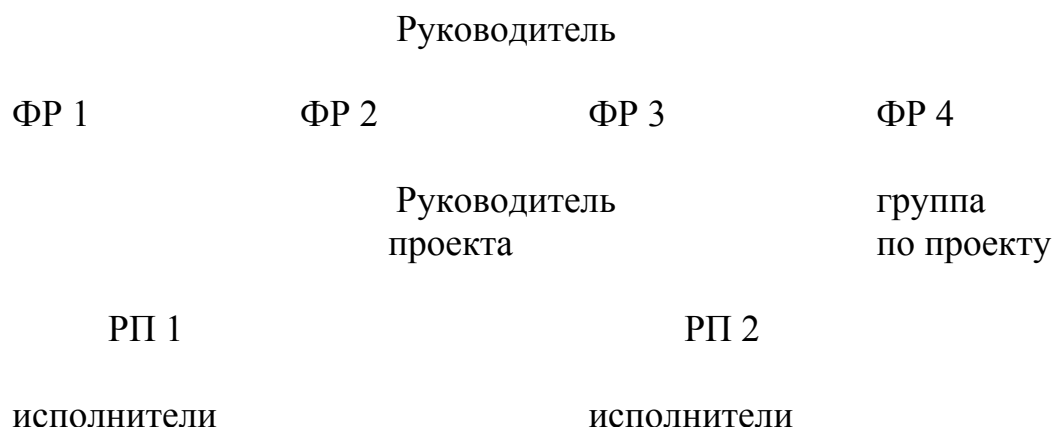


Рисунок 5- Схема проектной структуры управления

Преимущества:

- группа по проекту концентрирует все усилия на решении единственной задачи;
- учитывает влияние внешней среды.

Поскольку данная структура является временной, то возможны конфликты и неправильный подбор кадров.

4.2.2 Матричные структуры.

Матричная структура управления, представленная на рисунке 6, предполагает наличие нескольких групп проекта. Структура управления основана на принципе двойного подчинения.

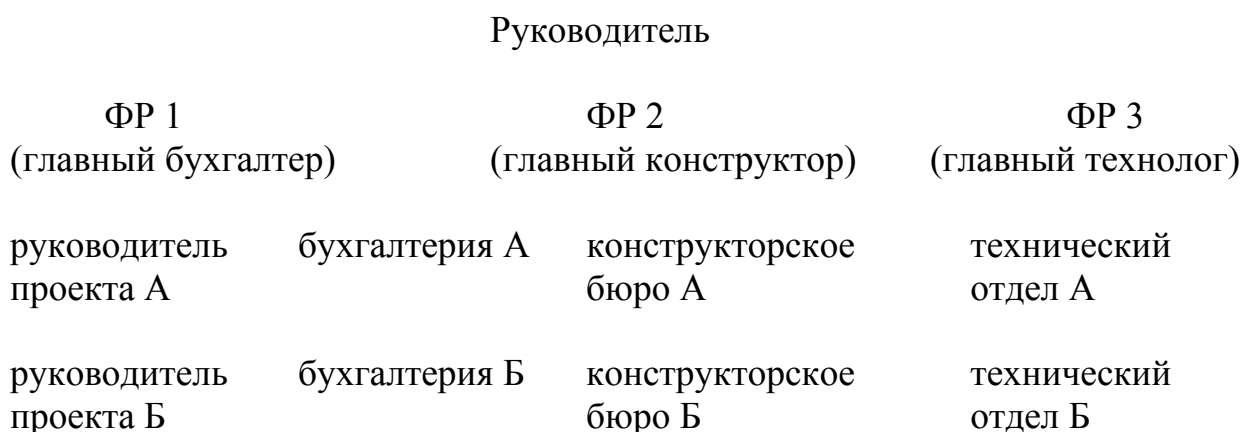


Рисунок 6 - Схема матричной структуры управления.

Преимущества:

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;

- позволяет достичь определенной гибкости за счет более эффективного использования кадров организации;
- дает большую возможность координации работ, что достигается за счет создания должности руководителя проекта;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта;
- относительная автономность проектных групп, способствующая развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений;
- время реакции на нужды проекта и желание заказчиков сокращается.

Недостатки:

- создание отношений двойного подчинения исполнителей, т.е. опасность появления противоречивых ситуаций;
- сложность организации;
- неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям;
- возможность возникновения конфликтов между менеджерами функциональных звеньев и управляющими проектами.

Приемлема для крупных транснациональных корпораций.

4.2.3 Бригадные (командные) структуры

Бригадные организационные структуры управления основаны на групповой форме организации труда. Бригады формируются на основе следующих принципов:

- автономная работа команды;
- предоставление прав самостоятельного принятия решения;
- замена жестких правил на гибкие связи.

Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер деятельности которого определяется концепцией групповой формы: взаимопомощь, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем.

4.3. Характеристика партисипативных структур управления.

В условиях коммуникационных сетей, совершенствование технологии производства возрастает роль более активного использования личностного потенциала сотрудников организации, в связи с чем может быть использована структура партисипативного управления, концепцию которой не связывают только с процессом мотивации, а считают дальнейшим этапом модернизации организационных структур управления организациями.

Структура партисипативного управления может быть реализована по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельно принимать решения относительно осуществления своей деятельности (например, определения режима работы);

- привлечение работников к процессу принятия решения;
- предоставление работникам права формировать рабочие группы из тех членов организации, с которыми они хотели бы работать вместе и др.

В современных условиях хозяйствования определяющей тенденцией в управлении предприятиями становится применение как традиционных, линейно-функциональных и других структур, так и современных форм, предусматривающих переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления.

Как показывает практика, на предприятиях Оренбургской области преобладают линейно-функциональные структуры управления (например, организационные структуры Управления федерального казначейства Министерства финансов Российской Федерации по Оренбургской области, ОАО завода «Инвертор», ОАО «Оренбургский станкозавод»).

5 Формирование стратегии торгового менеджмента

Ни одна торговая фирма не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов.

Конкурентное позиционирование – это выбор позиции на рынке исходя из оценки конкурентной среды, собственных и чужих преимуществ и недостатков и выбор позиции или ее коррекция в зависимости от влияния факторов окружающей среды.

Конкурентная стратегия - управленческая позиция, которую выбирает торговая фирма для своего стратегического развития. Конкурентная стратегия обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия – в зависимости от изменения ситуации на рынке.

Различают 5 конкурентных стратегий.

- 1) Стратегия лидерства по издержкам – снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей.
- 2) Стратегия широкой дифференциации – придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого числа покупателей.
- 3) Стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме - преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.
- 4) Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;
- 5) Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), основанная на дифференциации товарного ассортимента. Обеспечивает представителей данного сегмента рынка товарами или услугами, которые наиболее полно отвечают вкусам потребителей и их требованиям.

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Наступательные стратегии.

Для поддержания конкурентного преимущества торговая фирма должна значительно опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим, укрепляя свою рыночную позицию.

Выделяют 6 основных типов наступательной стратегии.

- 1) стремление противостоять достоинствам конкурента или превзойти их;
- 2) использование недостатков конкурента;

- 3) широкомасштабное наступление;
- 4) захват незанятых территорий;
- 5) тайная война;
- 6) активные упреждающие удары.

Стремление противостоять достоинствам конкурента или превзойти их можно, осуществляя:

- снижение цен;
- копируя рекламные действия;
- придание товару новых черт (характеристик) и сопровождающих услуг;
- стимулирование выпуска новых моделей товаров и т.д.

Использование недостатков конкурентов посредством:

- концентрации на территориях, где конкурент контролирует лишь незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе;
- особого внимания тому кругу покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеет возможности обслуживать;
- работы с потребителями тех конкурентов, чей портфель отличается недостаточно хорошим качеством и отсутствием ряда характеристик;
- продажи товаров специально потребителям тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов;
- активной рекламы;
- реализации товаров, с помощью которой заполняются бреши в ассортименте товаров основных конкурентов.

Широкомасштабное наступление (можно осуществлять только при наличии достаточных финансовых возможностей для такого шага) через:

- снижение цен;
- усиление рекламы;
- вывода на рынок новых товаров;
- бесплатной раздачи образцов, купонов, введение скидок...

Захват незанятых территорий:

- активные действия в географическом аспекте;
- создание новых сегментов, предлагая новые товары;
- полное удовлетворение потребностей потребителей;
- переориентация на товары нового поколения.

Стратегия тайной войны осуществляется следующими способами:

- захват покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов;

- захват потребителей со слабой приверженностью к товарам противника;
- стремление на сегменты, которые слишком широки для конкурента;
- снижение цен для получения большого заказа;

Стратегия активных упреждающих ударов – это действия, направленные на сохранение выгодной позиции на рынке, которые производятся раньше, чем они предпринимаются конкурентом:

- расширение торгово-технических мощностей до размеров, больших чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов следовать вашему примеру;
- установление связей с лучшими поставщиками товаров;
- сохранение выгодного географического положения.
- создание престижной клиентуры;
- создание сильного психологического имиджа фирмы;
- сохранение эксклюзивного или преимущественного права на работу с лучшими дистрибьюторами региона.

6 Оптимальный выбор формата розничного торгового предприятия с учетом типа города и характера жилой застройки

Постоянное развитие и обновление розничной торговой сети, совершенствование ее структуры требуют рационального размещения предприятий торговли. Они должны как можно ближе размещаться к населению, обеспечивая высокую эффективность капитальных вложений. Решая вопросы размещения магазинов в городах, следует учитывать влияние градостроительных, транспортных, социальных и экономических факторов.

В группу *градостроительных факторов* входят величина города, форма плана и функциональное зонирование его территории, плотность населения, размещение мест приложения труда, а также административных, культурных и спортивных центров.

Транспортные факторы включают направление и интенсивность основных потоков движения общественного и индивидуального транспорта.

К *социальным факторам* относят необходимость снижения совокупных затрат времени на посещение предприятий розничной торговли, достижение высокого уровня торгового обслуживания.

Экономические факторы – обеспечение необходимой эффективности капитальных вложений на развитие сети торговых предприятий и оптимального уровня их доходности.

К основным принципам рационального размещения розничных торговых предприятий относится равномерность и ступенчатость размещения магазинов.

1) *Равномерность размещения* предполагает расположение магазинов равномерно по всей территории города с учетом плотности населения. Он применим не ко всем, а лишь к однотипным магазинам, в первую очередь, торгующим товарами повседневного спроса и обслуживающим в основном постоянный контингент покупателей.

Групповое размещение означает необходимость территориального (ступенчатого) сближения магазинов разного товарного профиля с целью обеспечения удовлетворения комплексного спроса на товары. Это, в первую очередь, касается размещения небольших магазинов по продаже хлеба, овощей, молока, рыбы и мяса в местах, где отсутствуют универсамы или магазин с универсальным ассортиментом продовольственных товаров.

С учетом перечисленных принципов сложилась функциональная система размещения предприятий розничной торговли, в соответствии с которой вся сеть магазинов делится на предприятия местного и городского значения./1,139с./.

Магазины местного значения, занимающиеся обеспечением населения основными продовольственными и непродовольственными товарами повседневного и частного спроса, размещают в жилой зоне города (микрорайонах, жилых комплексах и т.д.). Они обслуживают население в пределах пешеходной доступности. Основным типом магазина местного

значения является универсам. Радиус обслуживания магазинов этой группы составляет 500 м.

Магазины городского значения должны предоставлять населению возможность максимального выбора товаров и услуг. К этой группе магазинов относят универмаги, продовольственные магазины типа «Гастроном», специализированные магазины по торговле продовольственными и непродовольственными товарами. Магазины городского значения предназначены для обслуживания населения всего города.

Удобным для населения городов является размещение магазинов в составе торговых центров, представляющих собой комплексы взаимосвязанных предприятий торговли, общественного питания, а также предприятий бытового и коммунального обслуживания, размещаемых в одном или сблокированных зданиях, объединенных в едином архитектурном ансамбле.

Переход к рыночным отношениям к необходимости новых подходов к развитию сети розничных торговых предприятий. Одной из возможных тенденций в формировании розничной торговой сети в городах, по всей видимости, станет образование «торговых цепей», включающей в свой состав:

- 1) продовольственные магазины самообслуживания с сопутствующими непродовольственными товарами, рассчитанные на каждодневные покупки, - супермаркеты.
- 2) Крупные универсальные магазины с широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров массового спроса, расположенные преимущественно в пригородах и на трассах, с большими стоянками для автомобилей и рассчитанные в основном на закупки товаров на неделю или более длительный период - гипермаркеты.
- 3) Магазины, торгующие товарами по ценам более низким по сравнению с другими предприятиями, - магазины -дискаунты.

Иные принципы положены в основу размещения розничной торговой сети потребительской кооперации. Ее размещение должно обеспечить создание на территории каждого административного района комплексной системы торгового обслуживания, позволяющей населению приобретать все необходимые товары на месте, не выезжая за покупками в города. Сеть магазинов должна развиваться во взаимосвязи с сельским расселением. При этом обязательно должна учитываться функциональная роль сельских населенных пунктов, которые в связи с этим делятся на следующие типы:

- районные центры
- межхозяйственные центры
- внутрихозяйственные центры
- рядовые населенные пункты, представленные в основном мелкими поселениями.

7 Ассортиментные стратегии розничных торговых предприятий различных форматов

Ассортимент товаров – совокупность их видов, разновидностей и сортов, объединенных или сочетающихся по определенному признаку. Основными группировочными признаками товаров являются сырьевой, производственный и потребительский.

Стратегия – способ решения проблемы. *Исходя из этих определений, в данном вопросе необходимо раскрыть способы решения ассортиментных проблем предприятий розничной торговли. От состава и своевременного обновления ассортимента товаров в магазинах в значительной мере зависят степень удовлетворения спроса, издержки потребления населения, связанные с покупкой товаров, количественные и качественные показатели хозяйственной деятельности розничных торговых предприятий.

Различают производственный и торговый ассортимент товаров.

Производственным ассортиментом называют номенклатуру товаров, выпускаемых промышленными и с/х-ми предприятиями, другими изготовителями.

Торговый ассортимент – номенклатура товаров, подлежащих продаже в розничной торговой сети.

При этом *широта ассортимента* товаров определяется количеством товарных групп. *Глубина ассортимента* определяется количеством разновидностей товара в рамках каждой товарной группы.

Формирование ассортимента – процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом населения с целью более полного его удовлетворения./1,254с./.

Формирование ассортимента осуществляется постоянно во всех звеньях товародвижения – от производства до потребления. В каждом из них ассортимент товаров различен. При этом в качестве целевой установки формирования ассортимента во всех звеньях товародвижения выступает торговый ассортимент розничных торговых предприятий.

В магазинах относительно узкий производственный ассортимент преобразуется в широкий торговый, включающий товары различных специализированных производственных предприятий.

Процесс формирования ассортимента товаров в магазинах складывается из трех этапов.

На первом этапе устанавливается групповой ассортимент товаров в магазине (тем самым определяется его ассортиментный профиль). Данная работа проводится на основании маркетинговых исследований в области целевого рынка. В зависимости от этого будут определены место и роль магазина в общей системе торгового обслуживания населения города, района...

На втором этапе формирования ассортимента производятся расчеты структуры группового ассортимента, т.е. определяются количественные соотношения отдельных групп товаров. Структура группового ассортимента

устанавливается с учетом торговой площади магазина, его расположения и других факторов.

На третьем заключительном, этапе определяется внутригрупповой (развернутый) ассортимент, т.е. осуществляется подбор конкретных разновидностей товаров в пределах каждой группы. Это наиболее ответственный этап, т.к. весь процесс преобразования производственного ассортимента в торговый по звеньям товародвижения завершается в последнем звене – магазине.

Ассортиментная политика – важная часть общей розничной стратегии. Она предполагает принятие решений о включении новых товаров, о снятии товаров с продажи. Товары стареют как технически, так и морально, психологически. Представление о жизненном цикле товара исходит из того, что любой товар проходит определенные стадии, этапы, фазы развития:

- Стадию внедрения товара на рынок;
- Стадию роста;
- Стадию зрелости;
- Стадию устаревания.

Ассортиментные стратегии принадлежат к числу т.н. активных предпринимательских стратегий./2, 576с./ таким как:

- выбор направления конверсии деятельности предприятия для достижения успеха на рынке (маркетинговые стратегии);
- стратегии научно-технического развития на уровне организации;
- стратегии конкуренции на товарном рынке.

Конверсия деятельности предприятия представляет собой непрерывную цепь разнообразных реакций на изменения внешней среды и, прежде всего, рынка товаров и технологий. Новшества могут иметь различную степень радикальности: от смены каналов распространения продукции (осуществляемой без изменения технологии производства) до коренного изменения технологической специализации. Наиболее типичными являются **стратегия изменения структуры ассортимента** продукции и стратегия изменения технологической специализации./2, 576с./.

- 1 Стратегия частичного изменения структуры ассортимента продукции предусматривает (создание) и включение в ассортимент отдельных новых моделей (проектов) продукции, что, в свою очередь, требует замены или модификации отдельных элементов технологической системы (оборудования, процессов) или реконструкции отдельных участков. Такие изменения носят характер конкурентной реакции и осуществляются в пределах данного жизненного цикла технологии/спроса.
- 2 Стратегия полной смены ассортимента реализуется при инновационной реакции. Она предусматривает переход к новому жизненному циклу технологии/спроса и достигается проектированием новой структуры и новых моделей (проектов) всего ассортимента продукции с

одновременной реконструкцией технологической системы. При широком ассортименте можно осуществить полную смену ассортимента в несколько этапов и провести реконструкцию технологической системы по частям в соответствии с уровнем обособленности элементов системы.

- 3 Стратегия изменения технологической специализации соответствует инновационной и предпринимательской реакции и может реализовываться в интересах диверсификации производства, конверсии производства на удовлетворение иных сложившихся требований потребителей и новых потребностей. *Стратегия изменения технологической специализации имеет, как правило, комплексный характер. Так, конверсия оборонного производства может быть осуществлена с одновременной диверсификацией и (или) одновременным развитием с целью удовлетворения (привития) новых потребностей. Этим сочетанием определяется поиск предпочтительного сегмента на рынке и будущий ассортимент продукции. При риске банкротства таким предприятиям целесообразно объединяться с преуспевающими фирмами на правах дочерних предприятий. (См. вопрос «Интеграционные процессы и формы объединений в сфере внутренней торговли»). Одним из важных направлений конверсии производства является адаптация приоритетов деятельности предприятия к требованиям рынка по стадиям ЖЦ технологии/спроса. На начальной стадии необходимо лучше понять требования потребителей и адаптировать у них ассортимент и параметры качества продукции. В этих целях предприятия должны проводить маркетинговые исследования и осуществлять управление проектами (ассортиментом). На переходной стадии ЖЦ технологии/спроса, в целях достижения максимальной эффективности производства, технологию адаптируют к изменениям продукции. В управлении основное внимание при этом уделяют организации производства и труда. На развитой стадии данного ЖЦ важно достичь устойчивости структуры ассортимента и параметров качества. Совершенствование технологии направлено на повышение производительности труда и снижение издержек производства. В управлении внимание сосредоточивается на производственном процессе.

Таким образом, конверсия деятельности предприятия постоянно сопровождается адаптацией его приоритетов к требованиям рынка и стремлением добиться устойчивости производства, других сфер деятельности.

Ассортиментная политика строится по оценке товара на той или иной стадии ЖЦТ. В соответствии с этим различают несколько стратегий диверсифицированного роста.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического

хозяйственного подразделения (СХП – самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке)./2, 559с./

///

8 Особенности управления ритейловыми сетями

Известны множество программ поощрения покупателей, способных в короткое время спровоцировать потребителя на совершение покупки, ускорить принятие такого решения.[1].

- 1 Самый известный и наиболее распространенный в России тип программ поощрения – дисконтные программы (и их упрощенная разновидность - купоны на разовую скидку). Суть их – в предоставлении клиенту выгоды в виде части оплаченной стоимости товара непосредственно а момент покупки. Налицо сугубо материальная выгода: некий сэкономленный % от стоимости товара, услуги.
- 2 Тоже довольно распространенный тип программ поощрения покупателей – розыгрыши призов среди лиц, сделавших определенные покупки в определённый период времени. Безусловно, и здесь наличествует материальная составляющая выгоды, но всё таки доминантной является выгода эмоциональная: вещь (приз), полученная в результате «счастливого случая», всегда эмоционально окрашена. И даже если она не вполне нужна человеку – все равно эмоции, сопровождавшие получение приза (и воспоминание об этом), как правило, положительные.
- 3 Еще одна разновидность программ поощрения, в последние год-два набирающая популярность среди столичных **ритейловых сетей**, - накопительные дисконтные программы. В них, в отличие от программ первого типа, выгода не является некоей фиксированной и неизменной величиной, не зависящей от покупательской активности клиента, его покупательской истории (от того, как часто и на какую сумму совершались предыдущие покупки). Здесь уже появляется элемент выгоды психологической – участие в игре, результат которой в противовес розыгрышам призов, зависит непосредственно от каждого участника: чаще и на большую сумму покупаешь – большую выгоду получаешь. Но сама выгода при этом качественно остается прежней: скидка, уменьшение покупной цены товара, экономия.
- 4 Четвертый тип – бонусные программы поощрения. Суть их в том, что, совершая покупки, клиент получает некие условные баллы, накопив определенное количество которых, он вправе обменять их на товар или услугу по своему усмотрению. Коль товары, услуги, получаемые за виртуальные баллы, вполне реальны, здесь, вне сомнений, присутствует материальная выгода. Но превалирует ли она в мотивировке действий «бонусмана»? Ведь такой же или даже больший вес имеют другие составляющие : игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза, кстати (в отличие от розыгрышей), данному человеку чаще всего желателен. Именно потому, что в бонусных программах поощрения присутствуют все три основные пита выгод.

Все перечисленные современные программы поощрения потребителей тесно связаны с распространением ритейловых сетей.

Сущность понятия «retail» – «ритейл» многозначно [2] :

- розничная продажа;
- розничный торговец;
- розничный;
- продающий в розницу;
- вести небольшую розничную торговлю (фермеров в окрестностях больших городов можно сравнить с владельцами магазинов розничной торговли);
- мелкий, незначительный;
- поделенный на части (Розничная цена не эту книгу за границей – 10 долл. Мы должны распродать большую часть этой продукции за границей);
- передавать сплетни;
- покупать в розницу;
- продавать в розницу.

Поэтому под ритейловыми сетями следует понимать сети розничных магазинов, ориентированные на активизацию процесса торговли конкретного товара (группы товаров) и координируемой с учетом тенденций изменения спроса на рынке.

Создание ритейловой связи на Западе при грамотной маркетинговой концепции занимает не менее двух лет и требует затрат от 5 млн. долл. В России меньше – около 3-3,5 млн. долл.[1].

В настоящее время рассматриваются возможности организации ритейловых сетей на базе пейджинг-операторов с известными торговыми марками.[1].

Особенностью ритейловых сетей является их способность не только обеспечивать товарами потребителей на месте (на вынуждая их искать другие торговые точки, более удаленные), но и осуществлять покупку (закупку) товаров районе избытка определенной продукции, доставку ее в розничные магазины сети с повышенным спросом на эту продукцию.

В противовес перечисленным определениям сейчас существуют т.н. глобальные ритейловые сети – розничные гиганты.

Пекин – еще недавно лицом китайской торговли была неприветливая женщина за прилавком тесной лавчонки. Теперь большая часть продаж розничного сектора приходится здесь на зарубежные сети-гиганты. В 2003г. сразу семь из них откроют магазины в Пекине: все семь уже ведут операции в Шанхае или других городах Восточного Китая.[3].

В семерку входят американская Wal-Mart, британская B&Q, германская OBI, французские Auchan Merlin, испанская Spain Discount и японская 7-Eleven. Готовятся к подписанию новые контракты с другими розничными

гигантами – шведской IKEA и французской Carrefour, которые собираются расширять уже существующие пекинские подразделения.

Глобальные ритейловые сети, появившиеся в Китае в середине 90-х, растут, обгоняя все прогнозы. Покупателей привлекает широкий ассортимент товаров – от видеоплееров до картошки с морковкой – в сочетании с низкими ценами (единственный недостаток – толпы народа в торговых залах). На супер-, гипер- и мегамаркеты приходится большая часть 10 %-ного годового роста розничного рынка, превосходящего германский, британский и все латиноамериканские рынки вместе взятые: по данным McKinsey & Co., его объем составляет \$450 млрд.

Действующая в данный момент система размещения розничной сети потребительской кооперации базируется на следующих принципах. Размещение должно обеспечить создание на территории каждого административного района комплексной системы торгового обслуживания, позволяющей приобретать нужные товары на месте.

Обещание Китая открыть свой рынок для зарубежных ритейлеров было одним из условий вступления страны в ВТО. До сих пор западным инвесторам здесь больше обещали, чем реально давали. Некоторые иностранцы уже получают отдачу от своих вложений. Carrefour, у которой на сегодня 31 магазин, к 2004г. собирается удвоить количество торговых точек в стране. За первые 9 месяцев 2002г. ее китайский бизнес принес 904 млн. долл дохода. У Wal-Mart 22 магазина, к концу 2003г. их станет вдвое больше. Нидерландская сеть Makro, германская Metro и американская PriceSmart тоже активно расширяют свои операции.

Однако иностранцы сталкиваются с ограничениями, касающимися географии и структуры собственности подразделений. Они не имеют права открывать новые магазины без одобрения центрального правительства.

По условиям контракта с ВТО до 2004г. иностранные ритейлеры должны работать с местным партнером. По данным на конец октября, в Пекине насчитывалось 17 торговых СП с участием зарубежных компаний. Совокупный объем розничных продаж в 15 из них в прошлом году достиг 930 млн.

Ритейловые сети могут держать низкие цены, в частности, за счет прямого сотрудничества с местными поставщиками, минуя разрозненную сеть оптовиков и других посредников. Кроме того, рост крупных сетей облегчает жизнь производителям.[3].

9 Видовое и типовое разнообразие оптовых структур в условиях рыночной экономики

Оптовая торговля располагает обширной сетью предприятий, до перехода к рыночным отношениям подразделявшихся на государственные и кооперативные. В настоящее время сеть оптовых торговых предприятий представлена предприятиями разных форм собственности и ведомственной принадлежности.

Проводимая в стране структурная политика развития оптовой торговли долговременной целью ставит обеспечение рыночного разнообразия структур, осуществляющих оптовую торговую деятельность, что позволит наполнить потребительский рынок товарами, создаст условия для беспрепятственного их продвижения по каналам распределения, активизации отечественных товаропроизводителей.

Существенно расширяются права оптовых предприятий. Они самостоятельно определяют свою специализацию, сферу и зону деятельности, уровень автономности функционирования и функциональную ориентацию.

Оптовая торговля в рыночных условиях хозяйствования должна быть более гибкой и способной оптимально реагировать на любые изменения экономических условий. Это может быть обеспечено на основе последовательного развития типового и видового разнообразия оптовых структур на потребительском рынке.

В основу типового разнообразия оптовых предприятий положены масштабы их деятельности, с учетом чего следует выделять оптовые предприятия общенационального (федерального) и регионального (внутри регионального) уровней.

Оптовые предприятия общенационального (федерального) уровня призваны стать стержнем всей внутриотраслевой структуры оптовой торговли. Они должны гарантировать ее устойчивость и стратегическую стабильность. Важнейшей их задачей является создание необходимой структуры каналов товародвижения, предназначенной для обслуживания крупных отечественных товаропроизводителей, а также зарубежных производителей и поставщиков.

Оптовые предприятия общенационального уровня реализуют товары по всей территории страны. Сюда включаются предприятия, обеспечивающие федеральные нужды, а также оптовые структуры межрегионального характера, обслуживающие районы Крайнего Севера, дальнего Востока и местного досрочного завоза, а также оптовые предприятия, обслуживающие исторически сложившиеся центры производства текстильных товаров, хрусталя, керамики, мебели и других товаров. С учетом этого и должен развиваться товарный ассортимент оптовых предприятий общенационального масштаба и межрегионального характера.

Основной организационно-правовой формой оптовых предприятий общенационального уровня являются ОАО с заметной долей участия

государства в их уставных капиталах. Это могут быть государственные концерны.

Оптовые предприятия общенационального уровня в перспективе должны составить основу формирования торгово-финансово-промышленных, торгово-финансовых групп и транснациональных компаний.

Процесс оптовой реализации товаров завершают оптовые предприятия регионального уровня. Они закупают товары непосредственно у товаропроизводителей и у оптовых предприятий федерального уровня, доводят их до любых оптовых покупателей в зоне своей деятельности.

Главной задачей их функционирования является обеспечение товарами региональных товарных рынков.

В эту группу оптовых предприятий могут включаться автономные оптовые структуры и сбытовые подразделения промышленных предприятий, а также оптовые структуры крупных розничных предприятий. Эти предприятия функционируют преимущественно в виде хозяйственных товариществ и АО.

На региональном уровне должны получить распространение различного рода объединения. Они могут формироваться как в виде цепных оптовых компаний, так и в виде добровольных оптово-розничных цепей.

Каждый тип оптовых предприятий может существовать в различных видах. При этом оптовые предприятия могут быть следующих видов:

- специализирующихся на оптовой торговой деятельности предприятия, осуществляющие полный комплекс закупочно-сбытовых операций с переходом права собственности на товар к оптовому звену. Это так называемые независимые оптовые торговцы;
- посреднические оптовые структуры, не использующие в своей деятельности перехода к ним права собственности на товар (дистрибьюторы);
- организаторы оптового оборота. Специализирующиеся на оптовой торговле предприятия (независимые оптовые торговцы) должны составить основу системы оптовых структур на потребительском рынке. Их основной задачей является создание в среднем звене товародвижения необходимых условий для выхода на рынок преимущественно крупных товаропроизводителей и розничных торговцев. Это могут быть как специализированные на отдельных товарах, так и универсальные оптовые торговцы, они могут иметь различный набор оказываемых услуг. Посреднические оптовые структуры могут выступать в качестве предприятий- брокеров, предприятий- агентов (дистрибьюторов). Действуют они по поручению клиента и преимущественно за его счёт. В качестве основного предмета их деятельности выступает информационное обеспечение. Организаторы оптового оборота – товарные биржи, оптовые продовольственные рынки. Они – важный элемент оптовой инфраструктуры, и основной их задачей является создание условий для организации оптовой торговли. Но они не выступают в качестве субъектов оптовой торговой деятельности.

10 Управление коммерческой деятельностью независимого оптового предприятия

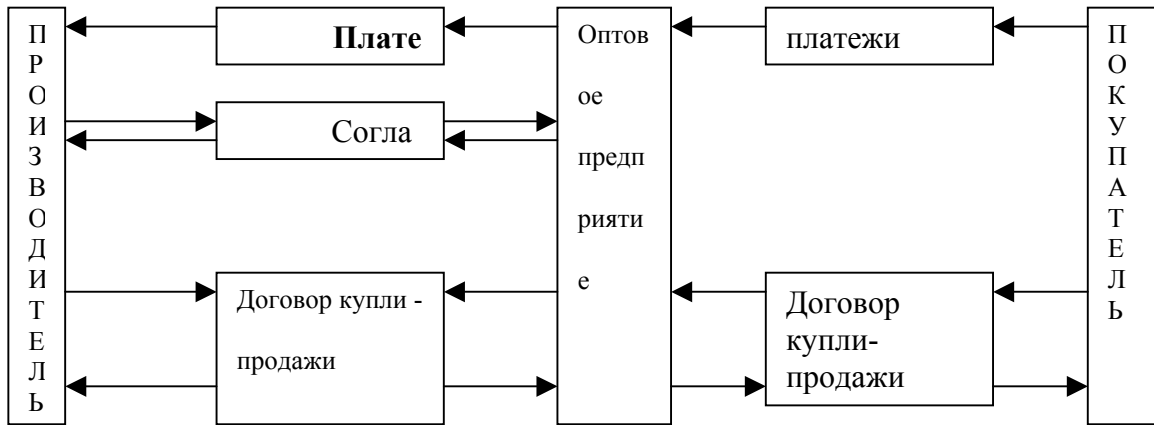
Различают оптовые предприятия следующих видов:

- специализирующихся на оптовой торговле, охватывающей полный комплекс закупочно-сбытовых операций с переходом права собственности на товар к оптовому звену. (независимые оптовые торговцы);
- посреднические оптовые структуры, не использующие в своей деятельности перехода к ним права собственности на товар (дистрибьюторы);
- организаторы оптового оборота.

Независимые оптовые торговцы должны составить основу системы оптовых структур на потребительском рынке. Их основной задачей является создание в среднем звене товародвижения необходимых условий для выхода на рынок преимущественно крупных товаропроизводителей и розничных торговцев. Это могут быть специализированные на отдельных товарах, так и универсальные оптовые торговцы. Они могут иметь различный набор оказываемых услуг. /1, 21с./ [1]

Независимые посредники по отношению к производителю возрастают как покупатели, т. е. приобретают товара на основе договора купли продажи. Они становятся собственниками товаров и могут реализовать его по своему усмотрению на любом рынке и по любой цене. Отношение между посредниками и производителями прекращаются после выполнения сторонами договора поставки. Торговых посредников, осуществивших такого рода операций в разных странах, называют по разному- дистрибьюторы. (), оптовики- купцы, оптовые предприятия, торговцы по договору, концессионеры и др. В оптовом товарообороте ряда стран независимые поставщики играют ведущую роль. Так, в США за последние 15 лет их доля равна 78%. Оптовики берут на себя высший уровень коммерческого риска, выражая свои интересы и интересы своих покупателей (розничных торговцев) и выполняют функции по своевременному, качественному комплексному обслуживанию товарами народного потребления. Независимые оптовые предприятия- оптовики с полным набором торгово-посреднических услуг: хранения товарных запасов, кредитование, доставка товаров, оказания содействия в области управления. Взаимоотношение между производителем и независимым оптовым предприятием. Независимых посредников целесообразно использовать при внедрении производителя на новые рынки сбыта, когда собственная сбытовая сеть еще не создана. Использование независимых оптовых посредников необходимо и на основном рынке, если данная сеть предоставлена компаниям, которые могут составить сильную конкуренцию сбытовым подразделениям производителя как в силу их финансовой мощи, том и по причине хорошего освоения рынка и наличие тесных контактов с потребителем. Кроме того,

независимый оптовик может способствовать вытеснению с рынка конкурирующих фирм, которые сотрудничают с ним на менее выгодных для него условиях. Целесообразно использовать независимых посредников, когда производитель не в состоянии самолично осуществлять комплекс торговых-посреднических услуг.



11 Особенности управления технологическим процессом в магазинах разных форматов

Торговый процесс обеспечивает смену формы собственности. Предметом труда здесь являются не только товары, но и покупатели. Торговый процесс обеспечивает не только доведение товаров до потребителя, но и изучение опроса населения, формирование ассортимента, рекламу товара.

Структура торгового процесс, последовательность выполнения разных операций зависят от степени хозяйственной самостоятельности магазина, формы продажи, вида и типа магазина./2, 266с./.

Технологический процесс /2, 267с./ обеспечивает обработку товарных потоков, начиная с поступления товара в магазин и заканчивая полной подготовкой товаров к продаже. К основным технологическим операциям относят(осуществляется без участия покупателей):

- прием поступивших в магазин товаров по количеству и качеству;
- обеспечение хранения товаров;
- выполнение операций, связанных с производственной доработкой товаров (фасовка, упаковка);
- внутрифирменное перемещение, размещение и выкладка товаров в торговом зале;
- продажа товаров (предложение товаров и оказание помощи покупателям в их выборе, выполнение расчетных операций). /1, 132с./.

Приемка товаров по количеству – сверка массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями (счет фактуры, накладной). Недостачу оформляют коммерческим актом.

Приемка товаров по качеству – выявление качества, комплектности товара, соответствия тары, упаковки, маркировки установленным требованиям и сопроводительным документам (сертификат качества, санитарный сертификат, ветеринарный сертификат). Коммерческий акт составляется только по товарам, в которых имеются расхождения.

Технологическая карта – документ, который отражает затраты времени, труда, степень разработки операций, количество работников, занятых разгрузкой и приемкой.

Технологический процесс /2, 268с./.

Поступление товаров – разгрузка – приемка (по количеству, качеству) – перемещение товаров,(кладовые: укладка, хранение, распаковка; рабочие места продавцов: зона самообслуживания и зона торгового зала).

Разновидностью оптового рынка являются мелкие оптовые магазины-склады./3, 186с/.

Организация управления торгово-технологическим процессом в розничном магазине./1, 301с./.

Торгово-технологический процесс в магазине состоит из периодически повторяемых операций, в чем проявляется его цикличность. В течение дня изменяется интенсивность покупательских и товарных потоков, что придает всему торгово-технологическому процессу в магазине вероятностный характер. Все это происходит под влиянием различных факторов.

Предметами управления в магазине являются товарные запасы, ассортимент товаров, товарные и покупательские потоки, трудовой процесс и качество обслуживания покупателей.

Управление товарными запасами. В магазине должны быть созданы условия, обеспечивающие бесперебойную торговлю при минимальных объемах товарных запасов, а также для предотвращения товарных потерь в процессе хранения, внутри магазинного перемещения и продажи товаров.

Необходимые размеры товарных запасов для магазинов устанавливаются с учетом объема дневной реализации товаров, оптимальных размеров разовой поставки и других факторов.

Решения:

- 1) в случае снижения объема запасов выявляют его причины и принимают меры по ускорению завоза товаров в магазин или активизации продажи заменяющих товаров.
- 2) если фактические запасы товаров в магазине превысили необходимые размеры, то работники магазина должны в первую очередь установить причины возникшего превышения, из которых наиболее вероятными могут быть:
 - а) снижение покупательского спроса под влиянием изменения моды, роста цен, появления новых, более совершенных товаров и т.д.;
 - б) просчеты работников магазина при определении потребностей в товарах;
 - в) низкое качество поставляемых товаров;
 - г) несоблюдение сроков завоза товаров в магазин.
- 3) После выявления причин завышения фактических запасов товаров следует принять меры по ускорению реализации этих товаров, а также ограничить из завоз в магазин. Ускорить реализацию товаров можно путем более активного их рекламирования или организации ярмарок-распродаж в других населенных пунктах. Излишки завезенных товаров могут быть также возвращены на склад оптовой базы.

Управление ассортиментом товаров предусматривает систематический контроль соблюдения в магазине обязательного перечня товаров, своевременное внесение предложений по его изменению. Для регулирования и контроля ассортимента товаров в магазине применяют следующие методы:

- разработку технологических карт размещения ассортимента товаров в торговом зале;

- определение соответствия фактического ассортимента товаров установленному обязательному ассортиментному перечню и выявление причин отклонений;
- разработку и принятие решений, направленных на совершенствование ассортимента товаров.

Управление товарными потоками призвано обеспечить высокую производительность труда работников магазина и сократить затраты времени на пополнение товарных запасов в торговом зале. Оно должно основываться на следующих принципах:

- достижение максимальной прямоочности внутри магазинного перемещения товаров;
- обеспечение минимального объема грузооборота;
- недопущение пересечения товарных и покупательских потоков;
- применение средств механизации на основе пакетирования грузов и широкое использование тары-оборудования.

Управление покупательскими потоками занимает центральное место в общей системе управления торгово-технологическим процессом в магазине, т.к. от него во многом зависят комфортные условия, создаваемые для покупателей в магазине, скорость обслуживания покупателей и пропускная способность магазина.

Управление потоками покупателей предполагает анализ их интенсивности по часам и дням работы магазина, расстановку персонала с учетом их интенсивности, четкую внутри магазинную информацию, обеспечение размещения товаров в торговом зале с учетом равномерного распределения покупательских потоков и т.д. В регулировании потоков покупателей существенную роль играют расчетные узлы, которые должны иметь достаточную пропускную способность, что обеспечивается рациональным выбором типа контрольно-кассовых машин, правильным определением потребности в них, квалификацией контролеров-кассиров и т.д.

Управление процессом обслуживания покупателей находится в тесной взаимосвязи с совершенствованием всего торгово-технологического процесса в магазине, организации труда торговых работников, с соблюдением ими правил продажи товаров и требований культуры торговли. Поэтому следует систематически изучать мнение покупателей об используемых в магазине методах продажи товаров, ассортименте реализуемых товаров, дополнительных услугах, оказываемых покупателям, и т.д. На основе этого принимают дополнительные меры по улучшению торгового обслуживания населения./1, 304с./.

12 Оптимальные технологические решения оптового предприятия с учетом достижений НТП и методы оценки их эффективности.

Влияние НТП на развитие торговли /1, 10с./.

Одним из важных факторов развития экономики является НТП, представляющий собой процесс непрерывного совершенствования орудий и средств труда, создания новой, более совершенной техники и замены ею устаревшей. Его следует рассматривать как единое целое, взаимообусловленное, поступательное развитие науки и техники.

Достижения науки и техники все более широко используются и в сфере обращения, что стимулирует увеличение товарооборота, способствует повышению культуры торговли, создает условия для совершенствования технологии, механизации и автоматизации торговых процессов, более эффективного использования торговых и складских площадей, транспортных средств. Социальное значение НТП находит выражение в улучшении условий труда работников торговли, облегчении тяжелых и трудоемких работ, сокращении производственного травматизма, повышении привлекательности торговой профессии и её перспективности. Широкое использование в торговле достижений научно технического прогресса способствует значительному изменению характера и содержания труда торговых работников, их профессионального состава. Возрастают требования к подготовке специалистов, способных работать в условиях применения современных прогрессивных технологий, совершенных систем переработки и передачи коммерческой, распорядительной и исполнительной информации. К важнейшим направлениям научно-технического прогресса в торговле могут быть отнесены: совершенствование действующей торговой сети и строительство современных предприятий торговли;

Индустриализация строительства предприятий торговли;

Механизация и автоматизация трудоёмких работ;

Широкое применение пакетных и контейнерных систем грузовой переработки товарных потоков;

Электронизация торговых операций;

Внедрение прогрессивных технологий торгового обслуживания;

Автоматизация контрольно-кассовых операций и внедрение магазинных пластиковых карт при расчетных операциях;

Автоматизация процессов продажи товаров;

Автоматизация процессов холодильной обработки продуктов.

С развитием рыночных отношений произошли существенные изменения в составе сети предприятий оптовой и розничной торговли. Децентрализация оптового рынка привела к росту числа торговых агентов, являющихся связующим звеном между предприятиями-изготовителями и потребителями. Резко увеличилось количество оптовых предприятий, существенно изменилась их структура. Абсолютное большинство оптовых предприятий относятся к

негосударственной форме собственности и являются, в основном, мелкими как по числу работающих, так и по размеру складской площади. Естественно, что большинство этих предприятий не приспособлены для применения прогрессивной технологии складской переработки грузов и не могут обеспечить высокую эффективность товароснабжения розничной торговой сети. Поэтому одним из важнейших направлений развития материально-технической базы оптовой торговли является создание сети современных оптовых предприятий, обеспечивающих применение эффективных технологий. Торговля – одна из самых отсталых отраслей по уровню механизации труда. Особенно больших затрат труда требуют погрузочно-разгрузочные и складские работы, которые связаны с привлечением большого числа рабочих и вызывают простои транспорта. Многие операции (фасовка, внутримагазинное перемещение товаров и т.д.) выполняются вручную и на розничных торговых предприятиях. Здесь даже в большей степени, чем на оптовых предприятиях, преобладает малопроизводительный ручной труд. В связи с этим одной из первоочередных задач использования научно-технического прогресса в торговле является оснащение оптовых баз, складов магазинов современными средствами для транспортировки, складирования, погрузочно-разгрузочных и других технологических операций с грузами. Магазины должны оснащаться также высокопроизводительным фасовочным и весоизмерительным оборудованием, современными машинами и линиями для нарезки и вакуумной упаковки гастрономических товаров и т.п. Более широкое внедрение должны найти системы машин, включающие подъемно-транспортные механизмы для разгрузки транспортных средств на складах и в магазинах, средства для внутрискладского и внутримагазинного перемещения грузов, а также машины отборщики грузов с мест хранения и т.д.

Одним из важных факторов ускорения процесса реализации товаров и обслуживания покупателей является автоматизация контрольно-кассовых операций на основе современных высокопроизводительных электронных контрольно-кассовых машин. Этим требованиям отвечают специальные POS-терминалы. А также контрольно-кассовые машины, подключаемые к компьютеру, сканеру штрих-кодов, считывателю магнитных карт.

В отечественной и зарубежной литературе наиболее распространенными методами оценки эффективности принимаемых решений с учетом достижений НТП являются :

- 1 определение срока окупаемости инвестиций (PP).
- 2 расчет средней доходности проекта (AR).
- 3 расчет приведенной (текущей) стоимости (NPV).
- 4 определение внутренней нормы доходности (IRR).

Под сроком окупаемости понимается число лет, требуемое возврата первоначальных капиталовложений. Преимущество его состоит в достаточной простоте вычислений и интерпретации. В самом простом варианте определения срока окупаемости не учитывается стоимость денежных потоков с учетом фактора времени. Одним из недостатков показателя срока окупаемости состоит

в том, что он не учитывает влияния денежных потоков за рамками периода окупаемости. Этот недостаток устраняется при расчете дисконтированных денежных потоков.

Средняя величина инвестиций определяется при наличии остаточной стоимости как полусумма размера первоначальных инвестиций и ликвидационной стоимости. Недостаток – не учитывает временную составляющую денежных потоков.

Два последующих метода оценки эффективности инвестиций основаны на сопоставлении величины стартовых инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных потоков в течение ЖЦ инвестиций. Под денежным потоком (CF_t) понимается чистая прибыль плюс сумма амортизационных отчислений:

$$CF_t = \Pi_t + A_t$$

Где Π_t – чистая прибыль t-го периода;

A_t – сумма амортизированных отчислений t-го периода;

Расчет приведенной (текущей) стоимости осуществляется по формуле:

$$NPV = \sum CF_t / (1 + i)^t - C,$$

Где n – жизненный цикл инвестиции;

C – первоначальные затраты проекта.

Определение внутренней нормы доходности (IRR) нацелено на расчет уровня доходности инвестиций, который обеспечит равенство дисконтированных величин доходов и расходов на протяжении ЖЦ инноваций. Исходя из этого определения внутренней нормы доходности, можно сказать, что IRR соответствует ставке дисконтирования денежных потоков, при которой $NPV = 0$. Если реализация проекта осуществляется с помощью кредита коммерческого банка, то внутренняя норма доходности (IRR) соответствует той величине эффективной процентной ставки по кредиту, превышение которой лишает проект целесообразности./3,271 с./.

13. Оптимальный выбор товарной политики в зависимости от жизненного цикла организации (предприятия)

В литературе нет единства мнений по числу и содержанию стадий жизненного цикла предприятия (организации).

В /1, 64с./ стадии жизненного цикла торговой компании (ЖЦТК) следующие:

- стадия становления – ускоренный рост объема продаж и прибылей, высокие уровни риска и конкуренции, наличие новых участников рынка и относительно низкий уровень капиталовложений;
- стадия расширения – рост объема продаж без ускорения или с некоторым замедлением, прекращение роста цен или небольшое их снижение, резкий приток инвестиций и высокие затраты на создание, приобретение машин, оборудования, прочие капиталовложения, увеличение выплачиваемых дивидендов;
- стадия стабилизации – прекращение или существенное замедление роста продаж и прибылей, окончание модернизации продукции, стабилизация ассортимента, прекращение роста капитальных затрат и их снижение;
- стадия затухания – сокращение числа компаний, занятых в отрасли, уменьшение прибылей, продаж и капиталовложений./1, 64с./.

Согласно концепции жизненного цикла организации ее деятельность проходит 5 основных стадий /2/ :

- 1) *рождение организации*: главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача – выход на рынок;
- 2) *детство и юность*: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение зарплаты, предоставление различных льгот персоналу;
- 3) *зрелость*: главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда – разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;
- 4) *старение организации*: главная цель – сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;

- 5) *возрождение* либо *исчезновение*: главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование./2, 4с./.

Стратегии различных фирм показывают, что они редко останавливают свой выбор на каком-то определенном варианте. Чаще общая стратегия (политика) представляет собой определенную комбинацию./3, 134с/. Доводку стратегии осуществляют с помощью ЖЦ товара (спроса), которая позволяет увязать стратегию развития организации со структурой ЖЦТ. Если организация хочет выбрать стратегию роста, а выпускаемый (реализуемый) ею товар находится на стадии насыщения, за которой следует стадия спада, то очевидно, что фирме не следует связывать перспективы своего роста с этим товаром, а нужно позаботиться о разработке нового продукта или модернизации старого. Кульминационным моментом выбора стратегии развития является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая бы обеспечила эффективность деятельности организации в будущем.

Существуют несколько простых и сложных методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Матрица БКГ позволяет оценить - какое из ее стратегических зон хозяйствования (СЗХ) занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение ресурсов между СЗХ. Матрица строится на известной предпосылке - чем больше доля на рынке (чем больше объем продаж), тем ниже издержки и выше прибыль. Матрица делает следующую классификацию типов СХП в соответствующих СЗХ: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки».

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Эта стратегия направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову». «ДК» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Приносит стабильные и значительные прибыли. Стратегия «ДК» направлена на поддержание «звезд», «диких кошек» и до определенной степени «собак».

«Дикая кошка» или «Вопросительный знак» имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Стратегия «Дикой кошки» имеет альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке требуются большие средства.

К «Собакам» относят СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. Уступают конкурентам по всем показателям

(доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара...). Стратегия "«собаки"» заключается в ослаблении на рынке или ликвидации (продаже). Организация в такой ситуации может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка./3, 136с./.

14 Принципы формирования торгового аппарата фирмы

Принципы тактического анализа и проектирования деятельности торговой фирмы.

Аппарат торговой фирмы призван обеспечить более эффективное применение ресурсов торгового предприятия. Перед фирмой всегда стоит задача качественного выбора именно той позиции, которая при текущих реалиях фирмы (ресурсы, возможности, способности) могла бы максимально оптимизировать ее деятельность на рынке. С этой позиции следует отметить значимость принципов, определяющих формирование аппарата фирмы:

- принцип профессионализма руководства (принцип компетентности);
 - принцип прибыльности и эффективности;
 - принцип централизации и децентрализации управления;
 - принцип единоначалия и коллегиальности;
 - принцип контроля;
 - принцип делегирования полномочий;
 - принцип рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций и организационного проектирования
- принцип реструктуризационного анализа;
- принцип организационного нормирования/1, 170с./.

Все эти принципы помогают регулярно проводить доисследования состояния соотношений внешней и внутренней среды торговой фирмы, чтобы определить глубину необходимого тактического анализа, порядок действий, направленных на оптимизацию данного соотношения, и, как результат, рефлексивно доуточнить методы работы фирмы в конкретных рыночных условиях.

Принцип профессионализма руководства – основной принцип, который предполагает не только наличие знаний и умения управлять в рыночных условиях, не только высокий уровень культуры и базового профессионального образования и даже не только искусство управления, приобретаемое с опытом практической деятельности, но и наличие логико-аналитических и рефлексивных способностей.

Профессионализм – это способность к непосредственным умозаключениям, помогающим руководителю в каждой конкретной рыночной ситуации думать глобально, действовать локально.

Данный принцип должен составлять **основу всей кадровой политики фирмы** и формирования ресурсов на выдвижение. Так, известная швейцарская фирма Nestle следующим образом реализует принцип компетентности: сотрудник последовательно, шаг за шагом, осваивает участки управленческой деятельности и только после овладения всеми необходимыми навыками на уровне низшего звена руководства у него появляются предпосылки перехода в высшие эшелоны власти. Такой же принцип является основой кадровой

политики всех японских компаний. Успех фирм, которые не следуют по указанному принципу, зависит лишь от удачного стечения обстоятельств.

Характер и качество логики мышления каждого руководителя определяются его творческими способностями, а профессионализм – склонностью к рефлексивному осмыслению собственного творчества.

Большое значение при реализации данного принципа имеет организация труда в аппарате управления и формирование кадров управления (работа с руководящими кадрами).

Каждая фирма, пытаясь оптимизировать свои действия на рынке и применить ресурс своей внутренней организации к возникающим при ее жизнедеятельности условиям, обязана повышать **профессионализм руководящих кадров**, что предусматривает: повышение квалификации руководителей всех уровней, обеспечение стабильности кадров, возможность их творческого роста, формирование резерва на замещение руководящих должностей. Действия маркетолога на рынке, как правило, требуют высокой адаптивности к воздействиям внешней среды и способности к тактической оценке изменений поведения своих конкурентов на рынке. Принцип компетентности руководства позволяет руководителю отслеживать и качество собственных управленческих решений. Обычно организация обязана выбрать один из четырёх основных стратегических вариантов: *ограниченный рост, рост, сокращение*, определенное сочетание этих трех стратегий. Принцип профессионализма руководства приобретает в данном случае еще большую значимость, так как от всего лишь одного неправильного поступка руководителя зависит судьба всей компании. Ещё один немаловажный аспект принципа профессионализма руководителя – его способность осуществлять **обратную связь с коллективом**, определяемую соответствием целей каждого работника целям руководителя и общим целям фирмы. Последние вырабатываются и корректируются руководителем и нормируются при его непосредственном общении с подчиненными, которое должно быть постоянным, чтобы стимулировать персонал к эффективной работе и отслеживать правильность принимаемых решений. Исходя из этого, принцип профессионализма руководства должен включать в себя определённые навыки социально-психологической работы, т. е. руководитель должен уметь эффективно взаимодействовать с коллективом и извлекать из этого взаимодействия позитивные моменты.

Социально-психологическая компетентность руководителя определяет его способность правильно ориентироваться в социальных отношениях, выбирать адекватные способы воздействия на работников, использовать личностные особенности каждого из них и реализовывать их при взаимодействии. Эти умения приобретаются при общении и совместной деятельности, здесь большую роль играют логико-аналитические и рефлексивные способности руководителя, а так же простая симпатия в отношениях между сотрудниками фирмы.

Принцип прибыльности и эффективности.

Принцип профессионализма руководства нормирует действия фирмы в конкретных рыночных условиях; направленность же этих действий регламентируется принципом прибыльности и эффективности, который реализует основную целевую функцию управления. В управлении маркетингом этот принцип детализируется с позиции конкретных маркетинговых служб. Количество какого-либо товара, которое фирма стремится продать на рынке, зависит от цен (издержек) и эффективности использования ресурсов, необходимых для производства товара, его продвижения, рекламирования, позиционирования на рынке и т.д.

Бухгалтерская прибыль представляет собой общую выручку фирмы за вычетом внешних издержек. Поэтому, если, по мнению экономиста, фирма едва покрывает издержки, это значит, что все внешние и внутренние издержки возмещаются, но предприниматель имеет такой доход, которого едва хватает, чтобы удержаться наплаву в данном бизнесе.

Маркетологу нужна более ответственная оценка /1, 174с./ стратегической линии компании, поскольку впоследствии именно его деятельность может оказать определенное влияние на объем общей и чистой прибыли. Маркетолог в данном случае выступает первопроходцем стратегии, производя прогнозные оценки поведения и результатов деятельности фирмы.

Примером реализации принципа прибыльности и эффективности может быть кадровая политика фирмы (как по отношению к своим клиентам, так и конкретно к каждому сотруднику), проводимая в форме рекрутинговых операций по поиску новых сил, возможностей и кадрового персонала для компании.

Реализация принципа прибыльности и эффективности зависит также от выбираемой стратегической линии фирмы. Рассмотрим конкретную деятельность двух торговых фирм Москвы: ЦУМа и ГУМа, которые осуществили акционирование, но стратегическая линия поведения которых была разной. ЦУМ остался традиционным торговым домом – товарно-ассортиментная политика, закупка товаров и т.д., а также оценка тех рисков, которые с этим связаны. ГУМ сразу после акционирования четко разделил реализацию принципа прибыльности и эффективности на две линии: торгово-операционную и финансово-технологическую (т.е. усиление активности на фондовом рынке России). Результаты не замедлили сказаться, поскольку операции на фондовом рынке (профессиональные и компетентные) могут дать торговой фирме иногда большие обороты, чем собственно торговая деятельность. Данный пример демонстрирует целесообразность взаимосвязки принципа прибыльности и эффективности с принципом профессионализма руководства и умением скоординировано согласовать свои действия в конкретный промежуток времени и на определенном участке с изменениями рыночного пространства.

При рациональности работы аппарата управления концептуально добиваются не только общей прибыльности и эффективности деятельности руководства, выверяя правильность принимаемых решений, но и

удовлетворенности коллектива подобного рода действиями, повышая тем самым, общий профессионализм персонала фирмы.

Если сначала фирма подбирает кадры, оценивает соответствие каждого сотрудника занимаемой деятельности и т.д., то после предварительного подбора управляющих кадров необходимо разрабатывать действия, направленные на последовательную реализацию уже выбранной стратегии в конкретных экономических условиях, где глобальную значимость приобретает анализ прибыльности и эффективности торговой фирмы на рынке.

Рационализация работы созданного аппарата управления в данном случае предполагает, прежде всего, поиск резервов минимизации издержек обращения, а следовательно, поиск оптимального *соотношения аппарата управления* и тех задач, которые он призван решить.

Один из наиболее важных аспектов в данной связи – постоянное стремление улучшить условия труда. За счет совершенствования условий труда и улучшения дизайна в системе управления можно найти значительные резервы повышения эффективности торгового бизнеса и управления маркетингом. Это помогает руководству более качественно мотивировать общее стремление коллектива максимизировать прибыльность и эффективность деятельности в рыночных условиях, что помогает привязать личностные интересы сотрудников к интересам организации. Именно поэтому стратегической альтернативой, которой придерживается большинство компаний, является ограниченный рост, т.к. такой стратегии присуще установление целей от достигнутого с учетом инфляции и других изменений внешних условий. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях торгового бизнеса, когда компания в основном удовлетворена своим положением. Эта стратегия для многих фирм является наиболее предпочтительней, т.к. это самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен, к тому же, если фирма в прошлом придерживалась стратегии ограниченного роста и была прибыльной, то скорее всего она будет следовать этой стратегии и впредь.

Принцип централизации и децентрализации руководства позволяет уточнить с точки зрения ресурсной обеспеченности фирмы на рынке совместное признание принципа профессионализма руководства и принципа прибыльности и эффективности.

Для маркетинговых служб соотношение централизации и децентрализации особенно важно из-за необходимости принимать оперативные маркетинговые решения, проводить уточнения в рекламной компании, презентациях или даже в более затратных мероприятиях – например, отказаться от поставок уже готовой новой модели или изменить ассортиментный портфель фирмы.

Основной узел противоречий в некоторых торговых компаниях – это управление самой компанией, соотношение функций собрания акционеров и ее управления. Если руководство компании отличается высоким профессионализмом, то соотношение функций между собранием акционеров и управлением оптимально, проблемы решаются бесконфликтно, что способствует интенсивному развитию. Монополизация и централизация власти в руках не

очень компетентного руководителя может привести к замедлению темпов роста торговой компании, а впоследствии и к ее банкротству. Поиск оптимального соотношения централизации и децентрализации управления всегда был значимой проблемой для любой системы управления.

Принцип единоначалия и коллегиальности также относится к классу общих принципов системы и служит для конкретной реализации как принципа централизации и децентрализации управления, так и принципа прибыльности и эффективности.

Сочетание рассмотренных ранее принципов, дополненное принципов единоначалия и коллегиальности, логичнее было бы использовать в комплексе, т.к. при введении последнего принципа связи между ними еще более укрепляются.

Трудностью в данном случае может быть психологическое неприятие руководителем фирмы стратегической альтернативы, направленной на свертывание или снижение ее деятельности в той или иной области.

При экономическом спаде или для спасения компании руководитель, как правило, прибегает к стратегии сокращения, чтобы как-то улучшить показатели деятельности. Поэтому, соблюдая принцип единоначалия и коллегиальности, руководитель фирмы даже при делегировании полномочий коллективу несет персональную ответственность за будущее своего предприятия и должен не только морально и материально стимулировать коллектив на достижение установленной и коллективно согласованной цели, но и контролировать последовательность действий в рамках реализации принципов тактического анализа и планирования деятельности анализа.

Принцип контроля позволяет не просто определять направление дальнейшего развития фирмы, но и постоянно отслеживать правильность движения, до уточнения решений, которые необходимо реализовать. Без него управление можно считать фиктивно-демонстративным. Принцип контроля обладает некой двоякостью. С одной стороны, имеет индивидуально-частное содержание, основанное на логико-аналитической и рефлексивной функциях руководства. С другой стороны, придаёт завершенность и новое комплексное значение группе принципов тактического анализа деятельности фирмы в конкретных рыночных условиях.

Принцип делегирования полномочий устанавливает правила распределения ответственности между менеджерами торговой фирмы в зависимости от уровня управленческого риска и способности системы управления осуществлять самооценку и саморегулирование в связи с изменениями рыночной среды. Принцип делегирования полномочий жёстко связан с возможностями системы управления торговым маркетингом -

отслеживать изменения внутри самой системы с учетом сложившихся управленческих коммуникаций.

При отсутствии реализации в торговой фирме данного принципа высока вероятность авторитарного управления, приводящего к значительному увеличению управленческого риска и снижению конкурентного преимущества торговой фирмы.

Принцип рефлексивного поведения и организационного проектирования (определяющего работу аппарата фирмы).

Правила делегирования полномочий управленческого звена торговой фирмы ценностно доопределяются и концептуально уточняются принципами рефлексивного поведения в условиях управленческих коммуникаций и организационного проектирования. Последнее означает последовательность организационных изменений структуры управления торговой фирмой в зависимости от влияния факторов внешней и внутренней среды. Например, финансовый кризис августа-сентября 1998г. в России, приведший к банкротству большого числа предприятий, потребовал изменений структуры отдельных фирм (их сжатия и консервирования) и создания дополнительных внешних организационных образований (банковских пулов), способных защищать систему от колебаний факторов внешнего воздействия.

Принцип организационного нормирования устанавливает правила и нормы организационных действий в связи с любыми изменениями позиции торговой фирмы на рынке – касается ли это вопросов организационных актов принятия товара, оценки его качества, нормирования отклонений от графиков поставки, условий и технологии платежей и т. д. (т. е. вопросов управления товародвижением, товароснабжением, управления процессами обслуживания).

Невыполнение правил организационного нормирования вынуждает руководителя по каждому факту отклонения от нормы отдавать приказы и распоряжения, что приводит к аритмии в работе, нервозности персонала фирмы и повышению уровня управленческого риска.

Кроме перечисленных принципов важное значение имеют принципы самооценки и саморегулирования; рефлексивного поведения; равноправного партнерства; информационной достаточности; морального и материального стимулирования; согласования по целям деятельности фирмы; соответствия структуры управления уровню развития коллектива.

15 Управленческие решения в области ценообразования

Ценовая стратегия начинается с концепции спроса.

Спрос – это количество товаров или услуг, которое будет куплено по определенной цене за определенный период.

В рыночном пространстве действует закон спроса: при прочих равных условиях спрос на товары в количественном выражении обратно пропорционален цене. Это происходит по двум причинам: во-первых, при снижении цены потребитель хочет приобретать больше товара (эффект дохода); во-вторых, товар при снижении цены на него дешевле относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгоднее (эффект насыщения).

Закон спроса не действует в трех случаях:

- при ажиотажном спросе;
- применительно к некоторым редким и дорогостоящим товаром (драгоценности, антиквариат и др.;
- при переключении спроса на более качественные дорогостоящие товары (например, с маргарина на масло: снижение цен на маргарин не увеличивает спрос на него).

Установление цен предполагает:

- определение ценовой политики (определение целей);
- анализ опроса (формулирование ценовой стратегии);
- оценку издержек;
- изучение предложения и цен конкурентов (реализация ценовой стратегии);
- выбор метода ценообразования (адаптация цен);
- принятие окончательного решения об уровне цены.

Характеристики целей фирмы на рынках.

- 1) *Обеспечение существования фирмы на рынках.* Проблемы могут возникать из-за конкуренции или изменяющихся запросов потребителей. Часто, чтобы продолжать бизнес и ликвидировать запасы, снижают цены. При этом прибыль может терять свое первостепенное значение. Но пока цена покрывает издержки, бизнес можно продолжать.
- 2) *Максимизация прибыли.* Предприниматели хотели бы установить на свой товар максимальную цену, которая обеспечила бы максимум прибыли. Для этого определяют возможный спрос и предварительные издержки по каждому варианту цен. Из альтернатив выбирается та, которая принесет в кратко срочной перспективе максимальную прибыль. В реализации данной цели ориентируются на краткосрочные ожидания прибыли и не учитываются долгосрочные перспективы, определяемые использованием всех других элементов маркетинга, политикой конкурентов, регулирующей деятельностью государства.

- 3) *Максимальное расширение оборота.* Цену, направленную на максимизацию оборота, применяют тогда, когда продукт производится корпоративно и сложно определить всю структуру и функции издержек. Здесь важно оценить спрос. Реализовать данную цель можно через установления %-та комиссионных от объема сбыта.
- 4) *Оптимальное увеличение сбыта.* Предприниматели считают, что увеличение объема сбыта приведет к снижению издержек на единицу продукции и к увеличению прибыли. Исходя из возможностей рынка, устанавливают цену как можно ниже, что именуется как «ценовая политика наступления на рынок». Фирма снижает цены на свою продукцию до минимума допустимого уровня, повышая долю своего рынка, добивается снижения издержек единицы товара и на этой основе может и дальше снижать цены. Но такая политика приносит успех - только если чувствительность рынка к ценам велика, если реально уменьшить издержки за счет товарооборота и, наконец, если снижение цен отодвинет конкурентов в сторону;
- 5) *«снятие сливок»* благодаря установлению высоких цен. Когда сбыт по данной цене сокращается, фирма снижает цену, привлекая к себе следующий слой клиентов, достигая в каждом сегменте целевого рынка максимально возможного оборота;
- 6) *лидерство в качестве обслуживания.* Фирма в этом случае может устанавливать более высокие цены;
- 7) *стратегия нейтрального ценообразования* – установление цен на уровне, соответствующем ценам аналогичных товаров, при более высоком качестве уровня торгового обслуживания;
- 8) *стратегия скорейшего возврата средств* – комбинированный вариант ценовой стратегии ценового прорыва и стратегии «снятие сливок». Эта стратегия требует установления цен таким образом, чтобы войти в сектор рынка, в котором продажа данного товара имеет настолько высокий уровень прибыльности, что средства, вложенные в закупку и доставку товара, будут возвращены в кратчайшие сроки;
- 9) *Стратегии премиального ценообразования.* Успех такой стратегии зависит от предпосылок, лежащих в основе затрат. Стратегия особенно выгодна для продаж таких товаров, большую часть цены которых составляют удельные приростные затраты. Если при повышении цен сразу на 20% и более фирма сумеет сохранить более половины своих покупателей, она выигрывает от такого ценообразования;
- 10) *Стратегия спонтанных премий* наиболее распространена при выходе на рынок новых оригинальных товаров длительного использования.

16 Особенности и эффективность практического применения в розничной торговле различных методов продажи

Характер и структура операций по продаже товаров зависят, прежде всего, от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи.

В розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров:

- самообслуживание;
- через прилавок обслуживания;
- по образцам;
- с открытой выкладкой и свободным доступом покупателей к товарам;
- по предварительным заказам.

Продажа товаров на основе самообслуживания – один из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. Позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазинов, расширить объем реализации товаров. Этот метод предусматривает свободный доступ покупателей к товарам, возможность самостоятельно осматривать и отбирать их без помощи продавца, что позволяет рационально распределять функции между работниками магазина. Обобранные товары оплачиваются в узлах расчета, обслуживаемых контролерами-кассирами. При самообслуживании изменяются технологическая планировка торгового зала и других помещений магазина, организация материальной ответственности, товароснабжение, а также функции работников магазина.

Этот метод применяется при продаже большинства продовольственных и продовольственных товаров. Исключение составляют бытовые приборы и машины, холодильники, ковры и ковровые изделия, сервизы и хрусталь, велосипеды, мотоциклы, моторы, лодки, палатки, радио —и телевизионная аппаратура, часы, сувениров и т.д.

В магазинах самообслуживания функции работников торгового зала сводятся к консультированию, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций.

Процесс продажи состоит из следующих основных операций:

- предоставление покупателю информации о товарах, услугах и т.д.;
- получение покупателем инвентарной корзины для отбора продуктов;
- самостоятельный отбор товаров покупателем и доставка их в узел расчета;
- подсчет стоимости товаров и получение чека;
- оплата купленных товаров;
- упаковка приобретенных товаров и укладка их в сумку покупателя;
- возврат инвентарной корзины на место их концентрации.

Запрещено устраивать двойной контроль при расчетах с покупателями. Администрация магазина имеет право проводить лишь выборочную проверку

правильности оплаты и контролировать работу кассира. Ускорить расчетные операции реально через организацию единого расчетного узла. Для расчетов с покупателями, совершивших мелкие покупки (1-2 предмета), выделяют «экспресс кассы». Кроме того, ускорению расчетов способствует использование быстродействующих и автоматизированных кассовых машин, а также механизированных расчетных узлов с механизмом для автоматической выдачи сдачи, конвейером для перемещения товаров и другими устройствами, облегчающими и ускоряющими расчетные операции с покупателями.

Продажа товаров через прилавок обслуживания включает выполнение следующих операций:

- встреча покупателя и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров;
- помощь в выборе товаров и консультация;
- предложение сопутствующих и новых товаров;
- проведение технологических операций, связанных с нарезкой, взвешиванием, отмериванием;
- расчетные операции;
- упаковка и выдача покупок.

Благоприятное впечатление оставляют приветливое отношение, опрятный вид работников магазина, порядок и чистота в торговом зале.

На выполнение технологических операций, связанных с нарезкой, взвешиванием, отмериванием, затрачивается много труда и времени. На качество их выполнения, а следовательно, и на уровень обслуживания покупателей существенно влияет квалификация торгового персонала, а также организация и обслуживание рабочего места продавца.

Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное (или с помощью продавца) ознакомление с ними покупателей.

Данный метод удобен тем, что на сравнительно большой площади торгового зала можно выставить образцы достаточно широкого ассортимента товаров. Как правило, этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров (холодильников, стиральных машин, осветительных и обогревательных приборов, швейных машин, радиоприемников, мотоциклов, велосипедов, мебели и т.д.).

Образцы в торговом зале должны быть снабжены ярлыками, указывающих наименование товара, артикул, сорт, наименование изготовителя, цену. Продажу крупногабаритных товаров по образцам сочетают с доставкой на дом со складов магазина, оптовых баз или промышленных предприятий. Это позволяет сократить потребность розничных торговых предприятий в складских помещениях, уменьшить совокупные транспортные расходы и избавить покупателей от хлопот, связанных с доставкой товаров.

При продаже товаров с открытой выкладкой и свободным доступом покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные на рабочем месте продавца товары. Функции продавца при этом

методе продажи сводятся к консультированию покупателей, помощи в отборе товаров, взвешиванию, упаковке...

Удобна по сравнению с традиционными методами, т.к. многие покупатели имеют возможность одновременно знакомиться с выложенными образцами товаров, не отвлекая при этом продавцов на выполнение функций, связанных с показом товаров и информацией об их ассортименте. Применение этого метода позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазина и повысить производительность труда продавцов. Ткани, одежда, обувь, бельевые товары и т.д.

Торговля по предварительным заказам удобна для покупателей, т.к. позволяет им сэкономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают преимущественно продовольственные товары, а также непродовольственные товары сложного ассортимента. Заказы могут быть приняты в магазине, авто магазине, по месту работы или на дому покупателей. Они могут быть поданы в устной или письменной форме. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты в кассе магазина или посредством почтового перевода (при продаже топлива и строительных материалов), а также путем оплаты стоимости товаров в момент их получения.

Заказы на продовольственные товары должны быть выполнены в течение 4-8 часов. По непродовольственным товарам срок выполнения заказа устанавливается в зависимости от вида товаров и возможностей его использования.

Тенденция приближения розничной торговли к потребителю нашла свое выражение в *торговле через автоматы*. Наибольшее распространение она получила в США, где через автоматы ежегодно реализуется свыше 1,5% розничного товарооборота. Здесь с помощью автоматов продаются, кроме табачных и кондитерских изделий, книги, аптекарские и косметические товары, канцелярские принадлежности и предметы домашнего обихода. Имеются полностью автоматизированные магазины, где торговля производится круглосуточно.

Торговля по почте – особая форма универсальной торговли без магазина. Посылочная торговля получила большое распространение в высокоразвитых странах. В Великобритании эту форму торговли используют 18 млн. человек – почти треть населения страны.

В Германии с помощью посылочной торговля осуществляется свыше 5% объема розничного товарооборота. При покупке товара покупатель должен уплатить 5% стоимости товара (товар высылается на 7 день после оформления заказа), а остальная сумма погашается в течение 5-9 месяцев в зависимости от вида товара.

Новый вид без магазинной торговли – «*электронная*», под которой понимается осуществление покупок на дому с помощью персональных компьютеров.

17 Оптимальные управленческие решения при выборе канала товародвижения

Товародвижение – это процесс реального доведения товаров до потребителя./2, 376с./ . Основу процесса товародвижения составляют следующие операции:

- транспортировка товаров;
- погрузочно-разгрузочные операции;
- хранение товаров;
- комплектование торгового ассортимента;
- сортировка, фасовка, подготовка и продажа;

Принципы рационализации товародвижения:

- использование кратчайших путей движения товаров;
- установление оптимальной звенности товародвижения;
- правильный выбор транспортных средств и эффективное их использование;
- применение прогрессивной системы товароснабжения с использованием тары – оборудования и средств механизации погрузочно-разгрузочных и складских работ.

Методы доставки товаров

- централизованный завод-доставка товаров силами и средствами поставщика на основе заявок различных предприятий
- децентрализованный завод-доставка товаров различными предприятиями, собственным или привлечённым транспортом.

Маршруты доставки:

- линейные (маятниковые) доставка на один рейс в один магазин;
- кольцевые- доставка одним рейсом нескольким розничным предприятиям.

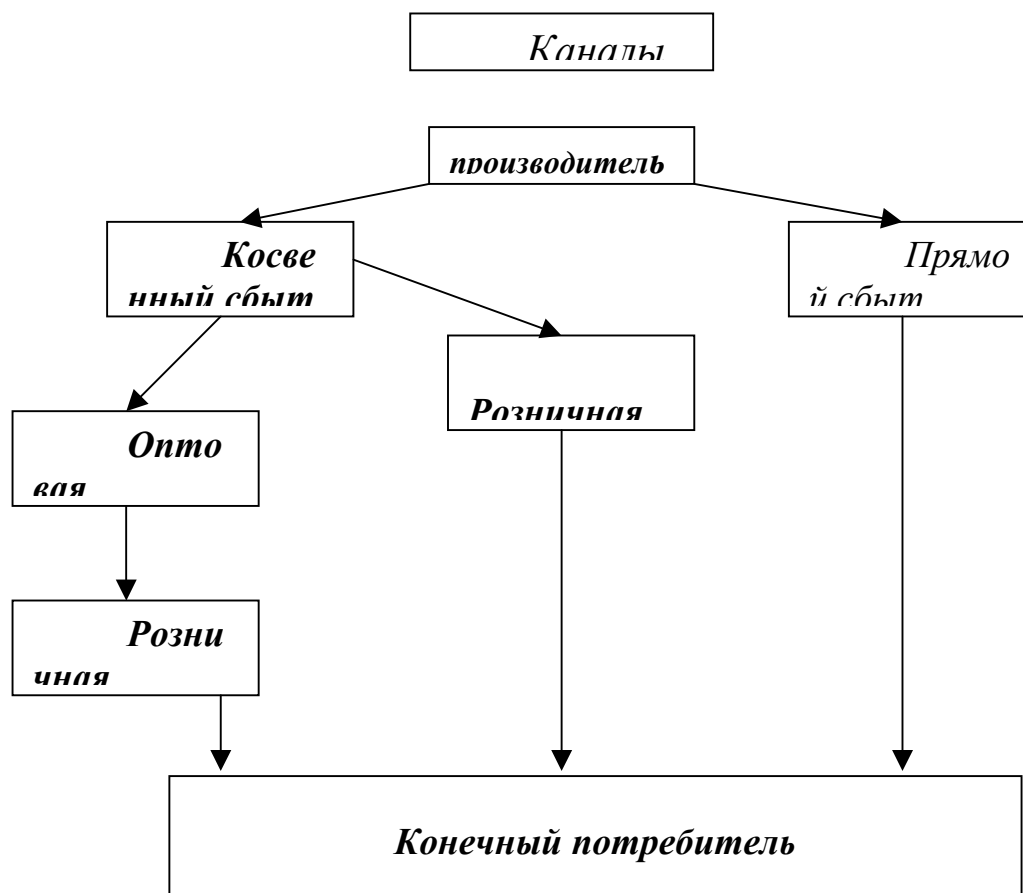


Рисунок 1 - Каналы сбыта /3, 331с./.

Выбирая прямой путь, производитель берет часть функций торговли на себя (ценовой риск; формирование ассортимента; осуществляет сам «накопление» заказов, что экономит упаковочные и транспортные расходы; сервисное обслуживание; частично – рекламу.

На западе различают так называемые «затраты на сделку»;

- затраты на подготовку (поиск партнера);
- затраты на достижение соглашения (заключение договора);
- затраты по контролю (за исполнением договора);

- затраты на адаптацию (затраты, связанные с изменением договора). /3, 333с./.

Но торговля имеет для производителя и теневую сторону – «власть спроса». Все чаще крупные торговые фирмы принуждают поставщиков к особым скидкам, арендным платежам за использование полок и витрин магазинов и. т. д. Это вредит и производителям, и мелким торговым фирмам. Этой тенденции способствуют продвижение региональных розничных продавцов на национальный рынок.

Прямой сбыт используется в сфере производства оборудования и для оптовых покупателей.

Если мелких клиентов обслуживают через посредников, средних- напрямую, основных- через специально обученных торговых агентов, то речь идет о «много канальном сбыте». /3, 333с./.

Использование посредника объясняется, прежде всего, высокой эффективностью его деятельности, которой производителю товара подчас добиться невозможно, или ему при этом придется менять профиль, т.е. становиться посредником./1, 182с./.

Благодаря включению посредника в цепочку взаимоотношений производитель – потребитель обеспечивается широкая доступность товара всех (или почти всех) потребителей. Другая сторона этой проблемы – способность посредника эффективно довести товар до целевых рынков. С точки зрения потребителя, посредничество позволяет полнее и значительно быстрее удовлетворить существующие у него потребности за счет образования более эффективного канала распределения.

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся к потребителю (покупателю) от производителя. Каналы распределения устраняют разрывы или во времени, или между местом производства и местом потребления, а также между правами собственности на товары и правами на пользование ими. Каналы распределения, как оказывается, будут наиболее эффективными, когда они базируются не на прямых связях, а на основе включения посредника.

Прямые связи – договорные отношения, устанавливающиеся между производителем товара (или услуги) и его непосредственным потребителем./1, 182с./.

Предположим, имеются три производителя разных товаров и три потребителя каждого из них. Канал распределения, базирующийся на таких прямых связях, будет включать в себя 9 контактных линий. (рисунок 2).

Посредник сокращает число таких контактных линий, составляющих канал распределения, до шести.(рисунок 3).

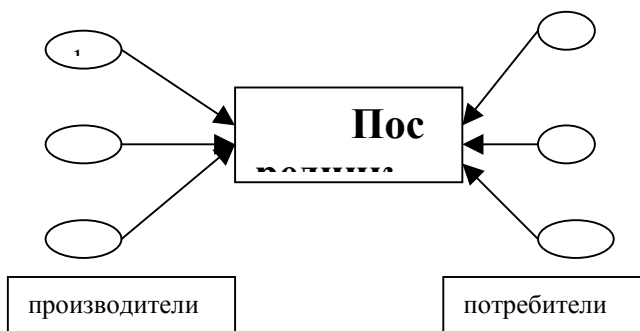
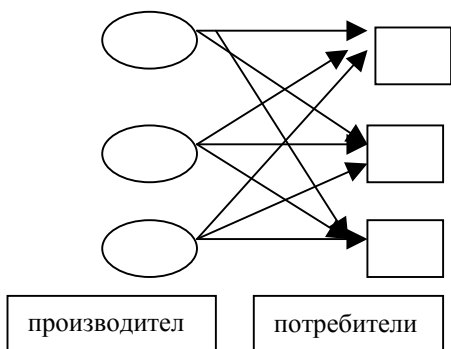


Рисунок 2.Схема контактных линий производители-потребители (без посредника)

Рисунок 3. Схема контактных линий производители-потребители (с посредником)

18 Тактические решения по мотивации и оценке деятельности торговых посредников

Основные типы оптовых посредников – это дистрибьюторы, сбытовые агенты, комиссионеры, товарные брокеры и маклеры, консигнаторы, поверенные, дилеры, сбытовые организации промышленных компаний, независимые оптовики-купцы и т.д.

Универсальные посредники (дистрибьюторы, оптовики-купцы). Осуществляют весь комплекс функций организационно-коммерческой деятельности: покупку товаров за свой счет, их транспортировку и хранение, преобразование производственного ассортимента в торговый, кредитование потребителей и авансирование поставщиков, рекламирование, консультативно-информационное обслуживание и пр.

Специализированные посредники концентрируют свою деятельность на отдельных функциях и, в свою очередь, подразделяются на информационно-контактных, информационных, поисковых, поверенных посредников, осуществляющих сбыт по почте, занимающиеся развозной торговлей и лизингом.

Независимые посредники по отношению к производителю выступают как покупатели. Они становятся собственниками товара и могут реализовывать его по своему усмотрению.

Формально независимые посредники появились в связи со стремлением производителей включить эти предприятия в свой производственно-сбытовой цикл через систему договоров.

Поверенные – это фирмы или лица, действующие на основе договора поручения, когда продавцы или покупатели привлекают посредников к совершению сделок от имени и за счет доверителя.

Агенты не берут на себя право собственности на товар и выполняют лишь ограниченное число функций, содействуя купле-продаже. Существуют несколько видов агентов: агенты-производители; полномочные агенты по сбыту; агенты по закупкам.

Зависимые агенты являются полномочными агентами по сбыту и оказывают значительное влияние на политику цен, сроки и условия продажи товаров. Они работают на основе срочных и бессрочных трудовых соглашений.

Одной из форм торгового посредничества являются торговые дома. На отечественном рынке торговые дома прежде всего занимаются обслуживанием внутреннего рынка и импортом товаров; большинство торговых домов работают с зарубежными товаропроизводителями, поставляющими свой товар на российский рынок. В качестве посредника торговый дом выполняет функции оптовой торговли, приобретая товар для его дальнейшего продвижения по каналам обращения.

Торговый дом – это крупный тип оптового посредника, особенностями которого являются:

- активное проникновение в сферы производства товаров;
- организация кооперации производства;
- участие в кредитно-финансовых операциях./1, 388с./.

При воздействии приемами стимулирования на торговых посредников решаются следующие основные задачи: поощрить увеличение объема сбыта; стимулировать заказы максимальных по объему партий товара на реализацию; поощрить обмен передовым опытом в реализации конкретного товара; снизить временные колебания в поступлении заказов от посредников и т.д./2, 303с./.

Среди наиболее распространенных приемов стимулирования посредников выделяют следующие:

- скидки с цены при оговоренном объеме партии товара;
- предоставление оговоренного количества единиц товара посреднику бесплатно при условии закупки определенного количества;
- премии «толкачи», выплачиваемые дилерам при продаже товаров сверх оговоренного количества за определенный отрезок времени;
- участие фирмы-продавца в совместной с посредником рекламной компании с соответствующими компенсациями затрат посредника на рекламу («рекламный зачет»). Обеспечение розничных торговцев бесплатными фирменными рекламоносителями (плакаты, вымпелы, наклейки и т.п.);
- организация съездов дилеров. Например, корпорация «Форд мотор» устраивает такие мероприятия ежегодно, как правило, в курортных городах. На съездах оглашаются итоги ежегодных конкурсов дилеров, и проводится церемония их награждения. В процессе неформального общения между собой дилеры обмениваются опытом эффективного сбыта автомобилей;
- фирма-производитель может предоставить «сбытовой отчет». В этом случае посредник получает определенную скидку за включение продукции фирмы в свою номенклатуру, чем компенсируется часть его дополнительных сбытовых издержек;
- производительность товара (особенно это касается сложнотехнических изделий) может обеспечивать бесплатное повышение квалификации персонала посредников. Например, корпорация IBM периодически знакомит дилеров с новинками технологий производства компьютеров, новыми марками своих товаров, тенденциями в создании программного обеспечения и т.д.

При формировании посреднических структур необходимо создать стимулирующие условия их развития в соответствии с требованиями рынка:

- специализация складского хозяйства на организацию технологической обработки одной или двух товарных групп;

- применение логистических моделей при определении территориального размещения складского хозяйства;
- создание системы управления материальными и информационными потоками на базе современной вычислительной техники.

При всем различии организационной структуры управления посредническими фирмами основной формой собственности должна стать акционерная, которая является фактором, концентрирующим капитал за счет привлечения из других отраслей.

Развитие материально-технической базы оптового звена предусматривает:

- поощрение инвестиций;
- поддержку государства в ускорении строительства новых и модернизации действующих оптовых предприятий и их складского хозяйства (особенно сети холодильников и хладокомбинатов);
- использование действующих и создание новых мощностей информационных сетей для коммерческих целей;
- компьютеризацию объектов оптового звена;
- аренду на льготных условиях помещений для функционирования оптовых ярмарок, выставок, аукционов;
- активное привлечение иностранного капитала для строительства новых объектов, реконструкции и модернизации старых.

К стратегическим задачам по совершенствованию оптовой торговли следует отнести и создание маркетинговых служб в организационной структуре управления оптовыми фирмами, компьютеризацию учета движения товарных потоков, размещения товаров на хранение и отпуск покупателям.

Налаживание системы оптовой торговли немислимо без серьезного развития транспортно-экспедиционного блока, составной части логистической системы товароснабжения. Четкая организация этих процессов обеспечивает высокий уровень надежности поставок, снижения уровня издержек обращения, эффективное использование транспортных средств, оптимизацию маршрутов доставки товаров.

Система транспортно-экспедиционного обслуживания оптового товарооборота тесным образом связана с развитием мощностей и средств пакетирования грузов, производством современной тары, упаковочных материалов.

Актуальной становится проблема развития рынка государственных закупок продукции для федеральных и государственных нужд. Главным принципом организации рынка госзакупок должен стать конкурсный отбор поставщиков товаров на основе проведения открытых торгов. Особенно актуальна эта проблема при закупке больших партий товаров за рубежом.

Роль гос. регулирования в оптовой торговле должна заключаться в четкой координации деятельности всех органов исполнительной власти при приватизации и до монополизации оптовых предприятий, привлечении их к закупкам товаров для государственных нужд, активизации инвестиционной

политики, направленной на развитие материально-технической базы оптового звена, и в первую очередь холодильного хозяйства, плодоовощехранилищ, внедрении нормативной базы стандартизации технологических процессов обработки товарных потоков, осуществлении сертифицирования оптовых предприятий, формировании необходимой протекционистской политики отечественным товаропроизводителям./1, 394с./.

19 Формы и методы активизации продвижения товаров на потребительском рынке

Сбытовая политика определяет пути, по которым продукция производителя через рынок попадает к конечному потребителю. В сущности, это выбор системы сбыта и конкретных аналогов реализации.

Производитель может сам позаботиться о сбыте своих товаров (собственная система сбыта), но он может обратиться к посредникам, торговцам (связанная система сбыта)./3, 327с./.

Если он решается на собственную систему сбыта, то он должен определить, какие органы при этом должны его обслуживать.

Собственная система сбыта может быть двух вариантов. Первый вариант – *собственные* органы сбыта несамостоятельны (нет ценового риска). Система состоит:

- руководитель-собственник фирмы;
- агент;
- отдел сбыта, филиал;
- магазины, автоматы;
- выставки, ярмарки.

Второй вариант – *несобственные* органы сбыта (юридически самостоятельны, экономически зависимы – нет ценового риска). Система состоит из:

- торговый представитель (от чужого имени, за чужой счет);
- комиссионеры (от собственного имени, за чужой счет);
- маклер (только посредничество).

Связанная система сбыта – самостоятельны, юридически, зависимы экономически, ценовой риск.

Агенты – служащие с правом или без права заключения договора. Их сильная сторона – хорошее знание товара. Они получают твердую зарплату, комиссионные, зависящие от прибыли, а также оплату транспортных расходов.

Центральный отдел сбыта и региональные филиалы обращаются к потенциальным клиентам с помощью каталогов, проспектов и. т. д. и участвуют в выборе условий продаж. Некоторые производители имеют собственные сети магазинов («фабричные лавки»), что предопределяет производство ассортимента, наполняющего магазин. Отчасти при этом они следуют «концепции отдаленной цены и предлагают особенно дешевые второсортные товары, а так же товары прошлого сезона и от которых отказались покупатели.

Создание временных магазинов и филиалов может рассматриваться как участие в (специализированных) ярмарках и (публичных) выставках, а также как особые формы сбыта: торговые автоматы, телешопинг и. т. д.

Торговые представители – местные самостоятельные торговцы, работающие постоянно в определенном районе сбыта. Поэтому они имеют хорошие контакты с клиентами. Они получают лишь небольшой твердый оклад, но зато относительно высокое вознаграждение, зависящее от прибыли. В отличие от агентов торговый представитель предлагает клиентам многообразные, не конкурирующие друг с другом товары. Торговый представитель не несет ценового риска, так как он работает за счет производителя.

Комиссионеры выступают, в отличие от торговых представителей, по отношению к третьим лицам от собственного имени, но работают за чужой счет. Это важно, если комиссионер не желает раскрывать свои коммерческие связи, так как иначе после первого удачного совершения сделки производители и потребители будут кооперироваться «мимо него». Услуга комиссионера заключается в нащупывании подходящих источников заказов и возможностей сбыта. К тому же комитет часто придает большое значение тому, чтобы остаться неизвестным (например, в торговле подержанными товарами).

Маклеры способствуют заключению договоров: они собирают предложения и запросы и состыковывают подходящие пары, которые затем самостоятельно заключают договоры. Маклер получает вознаграждение (обычно зависящее от оборота).

Формы собственной системы сбыта не связаны с ценовым риском, т.к. вся деятельность осуществляется за чужой счет.

При независимой системе сбыта производитель работает с юридически самостоятельными торговыми фирмами, которые продают от собственного имени и за свой счет, т.е. с ценовым риском. Но продавец экономически связан с производителем особыми отношениями. Основные виды сбытовых связей.

- 1) вертикальная сбытовая связь. Продавец обязуется перед производителем не перепродавать товар определенному третьему лицу (например, запрещение экспорта).
- 2) согласование сбыта. Производитель обязуется перед продавцом использовать определенные каналы сбыта
 - а) при личном согласовании сбыта производитель поставляет товар только тем продавцам, которые соответствуют определенным нормам («выборочный сбыт»). Так, поставки могут ограничиваться качественно соответствующими специализированными розничными продавцами или функционально – оптовой торговлей;
 - б) при пространственном согласовании сбыта производитель дополнительно ограничивает поставки одному или нескольким продавцам в определенном районе («охрана территории»). Недопустимо было бы делать поставки зависимыми от определенных реализационных цен, т.к. это было бы нарушением запрета на установление единых цен.

- 3) согласование заказов. Продавец обязуется перед производителем не иметь связи с третьими лицами. Примеры тому – дилеры и франчайзинг.

Дилеры заключают с производителем договор на эксклюзивный заказ его товаров (например, договор между пивоварней и рестораном). Наряду с прочими льготами (кредитами, скидки на оборудование) дилер получает право использовать товарный знак производителя.

Отдельно хотелось бы сказать о сбытовой концепции «навязывания» товара./4, 98с./ . Форма производительного процесса может быть рискованной и, следовательно, торговля такими товарами.*

Предприниматель берется за дело, которое он хорошо знает и может делать лучше, чем это делают другие. В реальной жизни категория «лучше» всегда выступает в конкретной форме:

- 1) «Качество моего товара будет лучше, чем качество товара, уже производимого другими предпринимателями»;
- 2) «Цена моего товара будет ниже, чем существующая цена на товары, уже продаваемые другими»;
- 3) «Я буду доставлять товар потребителю на дом» и т.д.
- 4) Решение о начале производства на подобных условиях называется концепцией сбыта или концепцией «навязывания» товара потребителю.
- 5) Ничего плохого в таком подходе нет, более того, в определенных условиях такая концепция единственно возможная.

Предприниматель при использовании такой формы организации производительного процесса вынужден параллельно осуществлять два блока действий: организовывать и контролировать производственный процесс и искать рынки сбыта или создавать на рынке такие условия, которые позитивно воздействовали бы на сбыт товаров.

Один итальянский предприниматель рассказывал, что, когда он начал производить шоколадные изделия, на итальянском рынке уже в тот момент было 70 образцов подобной продукции. Казалось бы в такой ситуации неразумно начинать производить 71-й сорт одноименной продукции. Но он решил начать производство, зная, что сумеет навязать потребителю свою продукцию.. И преуспел в этом, сумел многих убедить (с помощью рекламы, конечно) в том, что если они не пробовали его шоколад, то жизнь прожили зря.

Такая концепция не предполагает детального изучения рынка, поскольку решение базируется не на рыночных потребностях, а на осознании таким человеком своих преимуществ, которые базируются на посылке «я сумею навязать...»

«Потребитель никогда еще такого товара не видел, он не знает того, что такой товар может заинтересоваться этим товаром, который создает ему дополнительный комфорт, он будет покупать такой товар, и его нужно производить»./4, 100с./.

Рост числа новых марок товаров на рынке способствовал широкому распространению мероприятий по стимулированию сбыта. Статистика показывает, что стимулирование сбыта наиболее эффективно в тех областях, в которых отмечались высокие темпы появления новых марок товаров. Стимулирование сбыта как форма маркетинговых коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение покупки или продажи товаров./1, 298с./.

В связи с тем, что название данной формы коммуникаций обозначается словесно так же, как и одна из функций системы маркетинговых коммуникаций, оправдано применение термина – сейлз промоушн - стимулирование, продвижение продаж.

Цели, достигаемые приемами стимулирования сбыта, определяются маркетинговыми задачами фирмы и характеристика целевой аудитории, на которую они направлены. Как правило, выделяют три типа адресатов сейлз промоушн: потребители, торговые посредники, собственный торговый персонал.

Основные задачи и приемы стимулирования сбыта в зависимости от типа целевой аудитории кратко можно охарактеризовать следующим образом:

Мероприятия стимулирования сбыта, направленные на потребителя, чаще всего, преследуют цель познакомить потребителя с новинкой; «подтолкнуть» его к покупке; увеличить число товарных единиц, покупаемых одним покупателем; поощрить приверженцев конкретной торговой марки и постоянных покупателей; снизить временные колебания сбыта (сезонные, по дням недели, в течение дня) и др.

Во-первых, НИОКР – это основа товарной политики. В силу своего опережающего характера НИОКР в значительной степени определяют пробивную силу на рынках будущего.

Идеи для совершенствования продукта и создания новых образцов обычно является плодом систематических поисков:

- вне предприятия посредством опросов клиентов, изучения рекламаций, посещений конференций, ярмарок и выставок (требования спроса);
- внутри предприятия путем оценки рациональных предложений и изобретений работников, а также стимулирования творческих стимулирования творческих мероприятий, например, «групп мозговой атаки» (давление технологии).

Вследствие быстрого технологического прогресса существующие продукты устаревают все быстрее. Чтобы достичь достаточной фазы продаж, время разработки новых продуктов должно все время сокращаться. * При этом возникают дополнительные затраты, в частности, за сверхурочные рабочие часы. Это ведет к чрезмерному росту затрат на разработку изделий.

В этом отношении НИОКР находятся перед дилеммой: снизить за счет совершенствования процессов затраты, но вследствие этого опоздать с выходом

на рынок и поставить под угрозу рыночный успех. Тяга к совершенствованию затягивает сроки внедрения на рынок и уступает* возможность производителям традиционных товаров продавать менее совершенные, но вполне конкурентоспособные (востребованные) товары, для которого характерны: благоприятные цены; более простое использование, совместимость, например, с другим оборудованием.

Во-вторых, это оптимальное позиционирование

Существует важная проблема включения нового товара в сложившийся на рынке ассортимент, поскольку необходимо, чтобы новый товар:

- возможно, более отчетливо выделялся бы на фоне предложений и конкурентов и
- объединял бы вокруг себя, возможно, большее число потребителей.

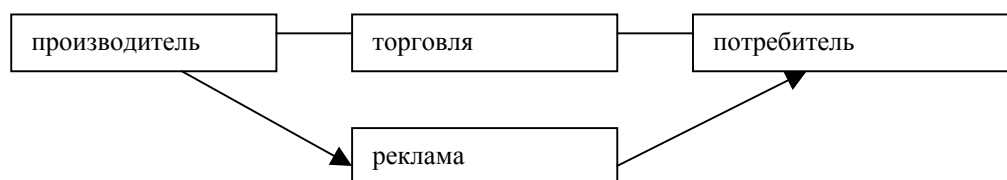
Как инструмент товародвижения зарекомендовало себя «пространство качества». Если товар воспринимают как специальную комбинацию свойств, то он занимает совершенно определенное положение в пространстве качеств.

Часто восприятие качеств потребителями отсоединяется от объективных свойств. Поэтому в области субъективных свойств (сферы товарного рынка) может возникнуть обособленная сфера товара ./3, 315с./.

В настоящий момент применяют стратегии проталкивания и нажима при продаже товаров. Производитель имеет две возможности эффективно разместить свои изделия в каналах сбыта.

1. Стратегия проталкивания (следование спросу, предварительная продажа). Рисунок 1.

2. Стратегия нажима. Рисунок 2.



20 Экономические методы стимулирования продажи и оценка экономической целесообразности их использования.

Рост числа новых марок товаров на рынке способствовал широкому распространению мероприятий по стимулированию сбыта. Статистика показывает, что стимулирование сбыта наиболее эффективно в тех областях, в которых отмечались высокие темпы появления новых марок товаров. Стимулирование сбыта как форма маркетинговых коммуникаций представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение покупки или продажи товаров./1, 298с./.

В связи с тем, что название данной формы коммуникаций обозначается словесно так же, как и одна из функций системы маркетинговых коммуникаций, оправдано применение термина – сейлз промоушн - стимулирование, продвижение продаж.

Цели, достигаемые приемами стимулирования сбыта, определяются маркетинговыми задачами фирмы и характеристика целевой аудитории, на которую они направлены. Как правило, выделяют три типа адресатов сейлз промоушн: потребители, торговые посредники, собственный торговый персонал.

Основные задачи и приемы стимулирования сбыта в зависимости от типа целевой аудитории кратко можно охарактеризовать следующим образом:

Мероприятия стимулирования сбыта, направленные на потребителя, чаще всего, преследуют цель познакомить потребителя с новинкой; «подтолкнуть» его к покупке; увеличить число товарных единиц, покупаемых одним покупателем; поощрить приверженцев конкретной торговой марки и постоянных покупателей; снизить временные колебания сбыта (сезонные, по дням недели, в течение дня) и др.

Многие приемы стимулирования, направленные на конечных потребителей, можно объединить в несколько групп:

- 1) *Скидки и цены* являются одним из наиболее многочисленных и часто применяемых приемов. Они, в свою очередь, подразделяются на следующие разновидности:
 - а) скидки, предоставляемые с условием приобретения оговоренного количества товаров. К этому же виду скидок относятся «скидки за упаковку»;
 - б) бонусные скидки, предоставляемые постоянным покупателям (как правило, в пределах 5%). Снижению временных колебаний также способствуют предоставление скидок в определенные дни недели и в течение дня;
 - в) скидки сезонных распродаж;
 - г) скидки по случаю юбилея фирмы, национального праздника, традиционных праздников;
 - д) скидки определенным категориям потребителей;

е) скидки на устаревшие модели товара при переходе фирмы на массовое производство новой;

ж) скидки при покупке товара за наличные деньги;

з) скидки при покупке нового товара с условием, что сдается старая модель товара;

и) скидки «мгновенных распродаж». Например, в одном из отделов торгового центра на определенное время (30 минут) снижаются цены, чтобы привлечь в отдел покупателей.

2) в комплексе с предоставлением скидок необходимо рассматривать такой прием стимулирования сбыта, как распространение купонов. Купон представляет собой своеобразный сертификат, выдаваемый фирмой покупателю с правом получения скидки при покупке конкретного товара. Чаще всего купоны вкладывают в упаковки товаров, печатают в газетах, журналах, каталогах, рассылают по почте.

3) в практике сбыта широко применяются *всевозможные премии*, предоставляемые чаще всего в вещественной форме. Например, фирменная майка или сумка, вручаемая покупателям при покупке определенного количества товарных единиц.

4) для внедрения на рынок новых товаров фирма может передавать потенциальным покупателям бесплатные образцы этих товаров. Например, «Кодак» целый год рассылала по почте заинтересованным покупателям новую фотопленку «Эктар».

5) иногда приемы стимулирования сбыта принимают форму игры: фирма может объявить о проведении конкурса лотереи или викторины. Победитель конкурса получает приз.

6) в качестве приемов стимулирования продаж, направленных на потребителей, необходимо рассматривать некоторые виды «подкрепления» товара: предоставление потребительского кредита, бесплатных сопутствующих услуг по транспортировке, наладке, монтажу. Среди наиболее часто встречающихся гарантий - гарантия бесплатного ремонта или замены дефектного изделия, гарантия безусловного возврата денег за товар в случае, если он не понравится покупателю и т.д.

7) некоторые виды упаковки, используемые покупателем после потребления их содержимого также являются средством стимулирования./1, 302с./.

Следует отметить следующее. Во-первых, НИОКР – это основа товарной политики. В силу своего опережающего характера НИОКР в значительной степени определяют пробивную силу на рынках будущего.

Идеи для совершенствования продукта и создания новых образцов обычно является плодом систематических поисков:

- вне предприятия посредством опросов клиентов, изучения рекламаций, посещений конференций, ярмарок и выставок (требования спроса);
- внутри предприятия путем оценки рац. предложений и изобретений работников, а также стимулирования творческих стимулирования

творческих мероприятий, например, «групп мозговой атаки» (давление технологии).

Вследствие быстрого технологического прогресса существующие продукты устаревают все быстрее. Чтобы достичь достаточной фазы продаж, время разработки новых продуктов должно все время сокращаться. * При этом возникают дополнительные затраты, в частности, за сверхурочные рабочие часы. Это ведет к чрезмерному росту затрат на разработку изделий.

В этом отношении НИОКР находятся перед дилеммой: снизить за счет совершенствования процессов затраты, но вследствие этого опоздать с выходом на рынок и поставить под угрозу рыночный успех. Тяга к совершенствованию затягивает сроки внедрения на рынок и уступает* возможность производителям традиционных товаров продавать менее совершенные, но вполне конкурентоспособные (востребованные) товары, для которого характерны: благоприятные цены; более простое использование, совместимость, например, с другим оборудованием.

Во-вторых, это оптимальное позиционирование

Существует важная проблема включения нового товара в сложившийся на рынке ассортимент, поскольку необходимо, чтобы новый товар:

- возможно, более отчетливо выделялся бы на фоне предложений и конкурентов и
- объединял бы вокруг себя, возможно, большее число потребителей.

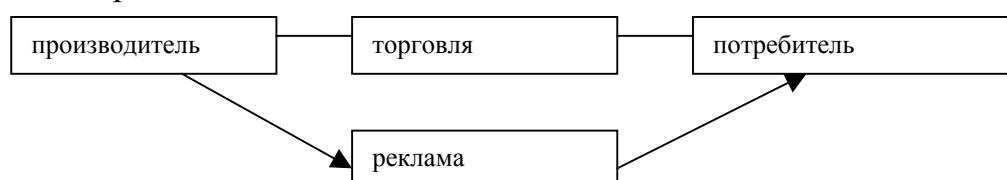
Как инструмент товародвижения зарекомендовало себя «пространство качества». Если товар воспринимают как специальную комбинацию свойств, то он занимает совершенно определенное положение в пространстве качеств.

Часто восприятие качеств потребителями отсоединяется от объективных свойств. Поэтому в области субъективных свойств (сферы товарного рынка) может возникнуть обособленная сфера товара ./3, 315с./.

В настоящий момент применяют стратегии проталкивания и нажима при продаже товаров. Производитель имеет две возможности эффективно разместить свои изделия в каналах сбыта.

1. Стратегия проталкивания (следование спросу, предварительная продажа). Рисунок 1.

2. стратегия нажима



21 Тактические решения по стимулированию торгового персонала с целью увеличения объема продаж

Стимулирование сбыта по отношению к собственному торговому персоналу преследует цель увеличить объем сбыта в подразделениях самой фирмы; поощрить наиболее эффективно работающих; дополнительно мотивировать их труд; способствовать обмену опытом между продавцами и т. д.

Основными средствами этого направления являются:

Премии лучшим торговым работникам;

Предоставление лучшим продавцам дополнительных дней отпуска;

Организация развлекательных поездок для лучших работников за счет фирмы;

Конкурсы продавцов с награждением победителей;

Расширение участия лучших работников в прибылях фирмы;

Проведение конкуренций продавцов;

Всевозможные моральные поощрения являются эффективным средством стимулирования сотрудников даже в развитых странах (например, в Японии). Среди распространенных моральных стимулов- присвоение почетных званий, вручение вымпелов, получение права ношения престижной рабочей формы, поздравления руководителями фирмы по праздникам и в дни личных торжеств и т. п.

Основными чертами системы стимулирования сбыта в целом как формы маркетинговых коммуникаций следует назвать:

Привлекательность (потребители, посредники и сотрудники получают дополнительные бесплатные блага, что всегда воспринимается адресатом коммуникации положительно);

Информативность (в некоторых случаях получение бесплатного образца товара, его опробование несут большие информации потребителю, чем можно было бы передать другими средствами);

Кратковременный характер эффекта в росте продаж;

Многие приемы стимулирования (сейлз промоушн) носят форму приглашения к покупке;

Многообразие средств и приемов стимулирования сбыта.

22 Типовые управленческие решения в области рекламы

Потребитель товара или услуги, приобретая их, должен получить соответствующую информацию, которая убедила бы его в такой необходимости. Эту роль выполняет реклама./3, 128с./

В законе РФ «О рекламе» понятие «реклама» трактуется как «распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний».

Таким образом, реклама – это, прежде всего, информация о конкретном лице или о товарах, идеях и начинаниях.

Задачей рекламы является формирование и поддержание интереса к лицам, товарам, идеям и начинаниям.

К важнейшим требованиям, предъявляемым к торговой рекламе, следует отнести правдивость, конкретность, целенаправленность, гуманность и компетентность.

Международная торговая палата для регулирования вопросов рекламной деятельности использует Международный кодекс рекламной практики. Он распространяется на все виды рекламы любых товаров и услуг, включая имиджевую рекламу.

В роли рекламодателя может выступать любая торговая фирма, промышленное предприятие, банк, инвестиционная компания, частный предприниматель, оплачивающий рекламу в соответствии со сделанным заказом./1, 425с./

Основные функции (действия, решения) рекламодателя:

- определение объекта рекламы;
- определение особенностей рекламирования выбранного объекта (видов рекламы, создаваемых рекламных материалов, необходимого уровня рекламного представления);
- планирование затрат на рекламу;
- подготовка и передача исходных материалов рекламному агентству – формулирование целей и задач рекламы с учетом целевых групп потребителей, подготовка исходных текстов с акцентированием на главных достоинствах рекламируемого объекта и имеющихся особенностях, предоставление по возможности образца товара;
- подготовка договора со второй стороной (рекламным агентством) на создание рекламных материалов и размещение рекламы в средствах массовой информации, на проведение различных рекламных мероприятий;
- помощь исполнителю рекламы в ходе создания рекламных материалов;
- утверждение эскизов, текстов, сценариев созданных рекламных материалов и оригиналов рекламной продукции;

- оплата выполненных работ./1, 426с./.

В настоящее время существует множество средств рекламы.

- 1) Рекламно-каталожные издания предназначены для рекламирования конкретных видов товаров и услуг. К ним относятся каталоги, проспекты, плакаты, буклеты и листовки.
- 2) Праздничные рекламно-подарочные издания – настенные, настольные и карманные календари, деловые дневники и записные книжки, открытки и плакаты, в оформлении которых используется фирменная символика рекламодателя.
- 3) Аудиовизуальная реклама рассчитана на комплексное восприятие и представлена рекламными кинофильмами, видеофильмами и слайд фильмами.
- 4) Самыми массовыми по охвату населения средствами рекламы являются радио- и телереклама. Основными видами радиорекламы являются радиообъявления, радиоролики, радиожурналы и радиорепортажи. Телевизионную рекламу можно подразделить на телевизионные рекламные ролики, телевизионные объявления, рекламные телепередачи, рекламные телезаставки между телепередачами.
- 5) Широкие возможности демонстрации рекламируемых товаров предоставляют выставки и ярмарки. Они позволяют установить прямые непосредственные контакты между изготовителями (продавцами) и покупателями товаров. Чаще всего им соответствуют рекламные компании в прессе, что делает их более действенными и эффективными.
- 6) В последние годы все большее распространение получает прямая почтовая реклама, представляющая собой рассылку рекламных сообщений в адреса определенных групп потребителей или возможных деловых партнеров. Это могут быть специально подготовленные рекламно-информационные письма или целевая рассылка печатных рекламных материалов.
- 7) Одним из эффективных средств рекламы товаров. Пропаганды товарных знаков крупных промышленных предприятий, объединений, концернов является наружная реклама, к разновидностям которой можно отнести рекламные щиты, транспаранты, афиши, световые табло и вывески.
- 8) Реклама на транспорте—рекламные сообщения, размещаемые на различных транспортных средствах на основании договоров с собственниками этих транспортных средств или с лицами обладающими вещными правами на транспортные средства.

23 Ассортимент услуг торговых предприятий различного формата и их влияние на культуру торгового обслуживания.

Торговое посредничество - необходимость современного рынка. Экономическая целесообразность посредничества обуславливается возникновением и развитием целостных хозяйственных систем, в которых между процессом производства товаров и их потреблением возникает целый ряд объективно необходимых материальных процессов: затоваривание; маркировка; комплектация; погрузка; транспортировка; перевалка; складирование; подготовка к потреблению; погрузка и т.д.

Перед контрагентами поставки товаров встает дилемма: либо разделить эти необходимые функции по продвижению продукции от изготовителя к потребителю между собой, либо перепоручить часть этих операций посреднику.

Торговое посредничество в экономическом смысле – широкое понятие, включающее значительный круг услуг:

- подыскание контрагента;
- подготовка и совершение сделки;
- кредитование сторон;
- выполнение транспортно-экспедиторских операций;
- страхование товаров при транспортировке;
- выполнение таможенных формальностей;
- проведение рекламных и других мероприятий по продвижению товаров на рынок;
- осуществление технического обслуживания и др.

Торгово-посреднические фирмы в юридическом и хозяйственном отношении не зависят от производителя и потребителя товаров. Они действуют в целях извлечения прибыли, получаемой либо в результате разницы между ценами закупки товаров и ценами продажи; либо в виде вознаграждения за предоставленные услуги по продвижению товаров на рынок./2, 383с./.

Торговые услуги – это различные виды полезных действий, дополнительно оказываемых торговыми предприятиями покупателям в процессе покупки или потребления.

Виды услуг можно сгруппировать следующим образом:

- производственного характера;
- транспортные и погрузочно-разгрузочные;
- по комплектованию покупок;
- по продаже товаров;
- консультации специалистов;
- связанные с созданием благоприятного микроклимата для посетителей магазина./2, 273с./.

Общее розничное предложение – это ассортимент, цена, дополнительные услуги, удобства, стимулирование, размещение.

Комплекс товаров и услуг - это автостоянка, продажа товаров с сопутствующими услугами; широкий ассортимент, предоставление дополнительных услуг; продажа в кредит, отпуск по льготным ценам; гарантия и замена товаров; образ магазина; доставка.

Комплекс коммуникаций – это устное предложение; рекламная деятельность; отношения с потребителями; планировка магазина; каталоги; продажа по телефону.

Комплекс физического распределения – это склады; транспорт; погрузка; перемещение.

Современные супермаркеты предлагают покупателям самые различные услуги: выдача бумажных и пластиковых пакетов; подвоз покупок к машине; проявление фото- и киноплёнок; прокат видеокассет; продажа лотерейных билетов; организация отдела кулинарии; отдел по продаже книг, газет, журналов; примагазинные пекарни; игровые видеоавтоматы; примагазинные предприятия быстрого обслуживания; примагазинные аптеки; секции продажи поздравительных открыток; отдел продуктов сбалансированного питания; секции живых цветов и декоративных растений; продажа садового, огородного инвентаря, семян.

Факторы, влияющие на отношение покупателей к магазину:

- легкая парковка автомашины;
- внешняя и внутренняя реклама;
- количество касс;
- стимулирование сбыта;
- оживленная атмосфера в торговом зале;
- режим работы;
- возможность дополнительной упаковки;
- помощь в упаковке и транспортировке;
- ширина и длина товарных линий;
- характер расположения товаров в линиях;
- выкладка каждого товара;
- цены товара;
- ассортимент, представленный в начале зоны отборки товара;
- качество товаров;
- доступность магазина;
- расположение;
- торговая площадь;
- имидж фирмы;
- торговое оборудование и его расположение;
- персонал;
- архитектура./2, 274с./.

Качество торгового обслуживания в значительной степени определяется количеством и качеством дополнительных торговых услуг, оказываемых магазинами покупателям товаров.

Дополнительные торговые услуги можно подразделить на три вида:

- 1) связанные с покупкой товаров;
- 2) связанные с оказанием помощи покупателям при использовании приобретенных товаров;
- 3) связанные с созданием благоприятной обстановки для посещения магазина.

Наиболее благоприятными условиями для оказания дополнительных услуг располагают крупные магазины: супермаркеты, универмаги, универсамы, и крупные специализированные магазины. При этом преимущественное распространение получили такие виды услуг, как раскрой тканей, прием заказов на пошив одежды и подгонка одежды по фигуре покупателя; доставка товаров на дом; установка купленных в магазине технически сложных товаров на дому у покупателя; открытие при крупных магазинах кафетериев; организация коллективных выездов жителей отдаленных населенных пунктов, где отсутствует розничная торговая сеть по продаже товаров сложного ассортимента, в города и крупные населенные пункты для приобретения товаров в универсальных и специализированных магазинах, располагающих широким ассортиментом товаров./1,218с./.

24 Основные тенденции развития внутренней торговли РФ в новых условиях.

Основные тенденции развития внутренней торговли можно рассмотреть, анализируя изменения, произошедшие в осуществлении функций торговли.

- 1) Реализация произведенной потребительной стоимости (товаров) – по-прежнему остается основой коммерции, хотя при реализации применяются все более разнообразные формы, обеспечивающие обоюдно выгодное сотрудничество между партнерами и более полное удовлетворение потребностей потребителей.
- 2) Доведение товаров до потребителей, осуществляя транспортировку, хранение. При этом увеличилось разнообразие полученных услуг. В отношении хранения можно констатировать улучшения, связанные с организацией работы по защите прав потребителей. Акцент внимания на повышении качества обслуживания потребителей определенным образом дисциплинирует работников торговой сферы и, как следствие, улучшает трудовую деятельность через формирование благоприятного имиджа торговых фирм (предложение только качественных товаров, высокого уровня обслуживания), перспектив развития организаций и других аспектов.
- 3) Поддержание баланса между предложением и спросом с одновременным активным воздействием на производство (в части объема и ассортимента). Во-первых, для поддержания баланса активизированы усилия по исследованию рынка. Достаточно широкое распространилась практика проведения маркетинговых исследований, хотя эффективность такой работы оставляет желать лучшего. Во-вторых, влияние на производство коммерческих организаций (по результатам исследований) еще проявляется слабо.
- 4) Сокращение издержек обращения в сфере потребления (затрат покупателей на приобретение товаров) путем технологии продаж, расширения информационных услуг и т.д. Динамика снижения издержек получила широкое развитие из-за применения новых технологий продаж, применения информационной формы распространения товаров.
- 5) Маркетинг (традиционно это акт купли-продажи на рынке):
 - разработка товара – в настоящий момент лишь некоторые фирмы могут себе позволить заниматься этим;
 - рыночные исследования – все больше фирм осознает необходимость такого рода исследований;
 - организация распределения – развивается очень быстро, особенно это заметно при осуществлении размещения торговых точек, исследовании их более выгодного расположения и пр.;

- создание служб сервиса – для достижения конкурентоспособности и стабильной деятельности увеличивается число служб сервиса, предлагается большое разнообразие услуг, улучшается качество обслуживания.

За рамками привычных функций торговли следует выделить и другие тенденции.

Одной из особенностей современной торговли (коммерции) в РФ стало «пиратство». Использование интеллектуальной (собственности) деятельности новые технологи создали единый формат для различных произведений творчества. Превращение информации в товар не могло не отразиться и на объектах интеллектуальной собственности (ОИС), экономическая ценность и привлекательность которых привели к тому, что нарушения авторских и смежных прав вышли за рамки традиционных споров между автором и создателем.

Несанкционированное использование книг, к/фильмов, музыкальных произведений, компьютерных программ и игр превратилось в доходный нелегальный бизнес, привлекающий не только одиноких «искателей легкой наживы», но и организованные преступные группы, деятельность которых нередко носит международный характер.

Масштабные нарушения авторских и смежных прав, совершаемые с целью извлечения коммерческой выгоды, принято называть «пиратство».

Влияние ОИС на положительную динамику развития рыночных отношений, на улучшение экономических преобразований доказательств не требует. Один из главных показателей цивилизованности общества – достаточно высокий уровень развития его науки, техники и культуры. Чем выше интеллектуальный потенциал общества и уровень его культурного развития, тем больше шансов быстрее и эффективнее справляться с экономическими проблемами.

Размах «пиратства» в РФ превзошел все ожидаемые прогнозы. На сегодня из 10 реализуемых в России видеокассет 9 являются «пиратскими», т.е. уровень контрафактности продукции достиг 90%. Впереди только Китай, где уровень «пиратства» составляет 98%.

Связанные с этим явлениями тенденции: подделка товарных знаков, акцизных марок, голограмм и т.д. приносят государству большой ущерб в форме:

- подрыва международного авторитета России;
- ухудшения инвестиционного климата;
- криминализации и разрушения экономики;
- угрозы физическому здоровью населения РФ и моральными устоями.

Что именно является привлекательным в «пиратстве»?

Во-первых, 400% прибыльности такой деятельности. Во-вторых, Санкция по ч.1 ст. 146 УК РФ – при причинении крупного ущерба – наказание до 2-х лет лишения свободы. По ч.2 ст. 146 УК РФ - неоднократное деяние «пиратства» –

5 лет лишения свободы. Интересна динамика показателей численности обвиняемых и осужденных за последние годы (таблица 1).

	Число дел	Число обвиняемых	Осуждено	
			чел	%
1997	330	30	2	0,5
1998	607	210	20	10
1999	836	296	37	15
2000	?	543	87	16,2

Уровень «пиратства» в ФРГ – 50%, Франции – 57%, Великобритании – 43%, Швейцарии – 35%.

Развитие торговли в данной сфере складывается удачно по традиционным показателям – объему продаж, прибыли, определению перспективных направлений деятельности. Однако, имеет место неправомерность данной деятельности в целом, т.к.:

- доходы, которые не получают создатели (авторы);
- прибыли, которые не получают производители (киностудии, кинокомпании);
- налоги, которые не поступают с доходов авторов, киностудий, кинокомпаний, оптовых и розничных распространителей в местные и федеральные бюджеты;
- потери на инвестиционной привлекательности рынков, пораженных «пиратством»;
- источник финансирования организационной преступности.

Достаточно яркой и утвердившейся на отечественном рынке тенденцией торговли является доминирование импортных товаров. Отечественным производителям трудно конкурировать по качеству, цене.

Другой тенденцией можно считать постепенное развитие концепции маркетинга, ориентированной на потребителя. Раньше торговля была призвана продавать то, что произведено, а не то, что хочет потребитель

По мере совершенствования рыночных отношений структура объектов обмена получила качественное развитие. Экономическая теория связывает это развитие с двумя основными процессами:

- превращение в объекты рыночного обмена факторов производства (земли, капитала, труда);
- качественное развитие самих денег в средства и объекты обмена, что проявляется в развитии функции денег, их видов и изменении инфраструктуры рынка. Обеспечивающей функционирование денежной системы. /2, 13с./

Инфраструктура рынка – представляет собой совокупность организационно-правовых форм (кредитной налоговой, эмиссионной,

таможенной системы, системы коммуникаций, системы страхования предпринимательства и т.д.) и субъектов рынка (предприятий оптовой и розничной торговли, ярмарки и аукционы, биржи, банки, налоговые инспекции, подразделения таможенной службы, предприятия связи, рекламные фирмы и пр.), обеспечивающих его функционирование.

Еще одной яркой тенденцией торговли является возникновение БЕНЧМАРКИНГА – централизованно спланированных исследований, потребность в которых возникла в результате осознания персоналом компании необходимости улучшений в критических областях бизнеса.

Началом процесса улучшений являются ответы на вопросы: куда мы хотим прийти? Где мы сейчас? Что следует сделать, чтобы достичь цели?

Бенчмаркинг: продуктовый, стратегический, внутренний, с конкурентом, функциональный, общий.

Внутренний (наиболее простой) бенчмаркинг – сравнение между разными подразделениями.

Бенчмаркинг с конкурентом (сложнее) – одна проблема – конфиденциальность информации. Однако в последнее время фирмы стали обмениваться информацией для общей пользы.

Функциональный бенчмаркинг – сравнение с компаниями, которые не являются отраслевыми конкурентами, но осуществляющие деятельность, в которой заинтересована данная компания.

Общий бенчмаркинг – наиболее сложный и трудно реализуемый, позволяющий сравнить бизнес-процессы, протекающие в организациях, относящихся в разных отраслях промышленности.

25 Система управления качеством торгового обслуживания населения.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, функциональной и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений. /3/.

Система качества – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. /4/.

Система показателей качества товаров включает в себя: 1) показатели назначения товара; 2) надежность; 3) экологичность; 4) показатели эргономичности и безопасности использования; 5) технологичность; 6) эстетичность; 7) показатели стандартизации и унификации товара; 8) патентно-правовые показатели. /3/.

Продукция становится все более сложной, а запросы потребителей постоянно растут. Во многих сферах некачественные изделия могут представлять большую опасность для потребителей. В соответствии с законом «О защите прав потребителей» изготовители могут быть строго наказаны за брак. /2,212с./

В этой связи растущее значение приобретают системы обеспечения качества. При этом следует учесть два момента:

- 1) Качество означает учет требований потребителей. В рамках обеспечения качества требования должны быть учтены во внутрифирменных стандартах для получаемых со стороны материалов, деталей и т.д., а также собственного производственного процесса - «управление качеством, ориентированное на потребителя».
- 2) Качество не должно просто контролироваться, а планироваться с самого начала. Оно должно обеспечиваться на всех стадиях подготовки и осуществления производства – «превентивное обеспечение качества».

В отношении первого момента возникает вопрос: какие требования должны учитываться при обеспечении качества? Например, требования покупателей, которые определены законом «О защите прав потребителей» и сроки удовлетворения их торговыми предприятиями (таблица 1).

Таблица 1 Требования и сроки их удовлетворения торговым предприятием в соответствии с законом «О защите прав потребителей».

Об устранении недостатков в товаре - Незамедлительно, если иной срок устранения недостатков товара не определен соглашением сторон в письменной форме

О предоставлении потребителю на период ремонта (устранения недостатков) товара длительного пользования аналогичного товара с обеспечением доставки за счет продавца - В течение трех дней с момента предъявления потребителем требования

Требование о замене товара ненадлежащего качества без проведения дополнительной проверки качества товара торговым предприятием - В течение семи дней со дня предъявления указанного требования покупателем

Требование о замене товара ненадлежащего качества при необходимости проведения дополнительной проверки качества товара торговым предприятием - В течение двадцати дней со дня предъявления указанного требования покупателем

Требование о замене товара ненадлежащего качества при отсутствии у торгового предприятия необходимого для замены товара на день предъявления указанного требования - В течение одного месяца со дня указанного требования покупателем

Требование о замене товара ненадлежащего качества при отсутствии у торгового предприятия, расположенного в районах крайнего севера и других районах сезонного завоза товаров необходимых для замены товара на день предъявления указанного требования - В срок необходимой для очередной доставки соответствующего товара в эти районы

Требование покупателей о соразмерном уменьшении покупной цены товара, возмещение расходов на исправление недостатков товара покупателем или третьим лицом - В течение десяти дней со дня предъявления соответствующего требования

Требование о возмещении убытков, причиненных покупателю расторжением договора купли-продажи (возвратом товара ненадлежащего качества изготовителю) - В течение десяти дней со дня предъявления соответствующего требования

При этом в рамках обеспечения качества требования должны быть учтены во внутрифирменных стандартах. Организация, торгующая некачественными товарами рискует сразу по нескольким направлениям. Во-первых, в правовом отношении такая организация несет ответственность за распространение «опасной», «вредной» продукции. Вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу покупателя вследствие конструктивных, производственных, рецептурных или иных недостатков товара, подлежит возмещению в полном объеме. Вред, причиненный вследствие недостатков товара, подлежит возмещению предприятием-продавцом или предприятием-изготовителем товара по выбору потерпевшего. /1,254с./.

Вред подлежит возмещению, если он причинен в течение установленного срока службы или срока годности товара.

Если на товар изготовителем должен быть установлен срок службы или срок годности, но он не установлен, то вред подлежит возмещению независимо от времени его причинения.

Если покупатель, которому был продан товар, не был проинформирован о необходимых действиях по истечении срока службы или срока годности и

возможных последствиях при невыполнении указанных действий, то вред подлежит возмещению независимо от времени его причинения.

Если товар по истечении срока службы или срока годности представляет опасность для жизни и здоровья, вред подлежит возмещению независимо от времени его причинения. /1,255с./.

В том случае, если срок службы на товар не установлен изготовителем, вред подлежит возмещению в случае его причинения в течении 10 лет со дня передачи товара покупателю, а если день передачи установить невозможно, с даты изготовления товара.

Предприятие – продавец (изготовитель) освобождается от ответственности, если докажет, что вред причинен в следствии неопределимой силы или нарушением покупателем установленных правил использования, хранение или транспортировка товара.

Система управления качеством торгового обслуживания населения, с другой стороны, из «возмездных» и «безвозмездных» услуг.

Предприятие обязано оказывать безвозмездные услуги следующего характера:

1) упаковка товаров с помощью материалов, предусмотренных правилами продажи отдельных товаров;

2) хранение сумок, портфелей..., переданных покупаем персоналу предприятия при входе в торговые залы (особенно при самообслуживании), и выдача вещей при выходе из торгового зала;

3) временное хранение оплаченных крупногабаритных тяжеловесных на срок до трех суток;

4) хранение продовольственных товаров на контроле до оплаты от 1 до 2 часов;

5) погрузка тяжелых и крупногабаритных изделий на автотранспортное средство покупателя, если вывоз товара покупатель осуществляет самостоятельно;

6) консультация, прием заказов на товары и информирование об их поступлении.

Предприятие розничной торговли **может**, а в некоторых случаях **обязано**, оказывать дополнительные услуги покупателям при продаже товаров.

В качестве возмездных услуг можно назвать следующие:

1) подарочную упаковку товара, а также упаковку материалами, непредусмотренными правилами продажи отдельных товаров;

2) комплектование и оформление подарочных наборов;

3) доставку товаров покупателю в иное, указанное покупателем место;

4) пропитку специальными составами кожаных и меховых изделий;

5) сборку, установку и подключение товаров в тех случаях, если техническими требованиями не предусмотрены условия в обязательной участии в таких операциях соответствующего специалиста (например, подключение холодильника или стиральной машины);

6) иные услуги.

Не допускается продажа пищевых продуктов с применением посуды одноразового использования при отсутствии емкостей для ее сбора. Торговля в развал разрешается бахчевыми, овощами, картофелем. / 1, 283с./.

Прием и продажа товаров, поступивших без сопроводительных документов, запрещены. /1. 283с./

Основные инструменты обеспечения качества обслуживания населения, применяемые персоналом торговых предприятий:

- соблюдение правил торговли и санитарных правил и норм;
- наличие проверенного весового и другого оборудования;
- наличие кассового аппарата.

Высокий уровень качества может быть достигнут различными путями, которые можно комбинировать друг с другом (таблица 2).

Таблица 2 Мероприятия по обеспечению качества товаров (предоставления услуг населению)

В производстве	В торговле
<p>1) по ходу производства деталей последовательно подвергаются обычному (ОТК) или автоматизированному осуществляемому с помощью компьютеров контролю;</p> <p>2) производственные рабочие сами контролируют результаты своего труда и передают дальше лишь качественные изделия (обеспечение качества через самоконтроль). Это позволяет отказаться от специального контроля качества «на выходе» продукции («экономия персонала и времени»). Брак не может быть сразу выявлен и по возможности исправлен. Проблема решается также путем создания «кружков качества»;</p> <p>3) процесс производства сам должен стать предметом обеспечения качества. Под постоянным наблюдением должны быть: износ оборудования, отклонение в качестве производственных материалов и т.д.;</p> <p>4) постоянное улучшение продукта и производственного процесса содействует обеспечению качества. Этому служат улучшение организации рабочего места и совершенствовании организации труда.</p> <p>* Затраты на обеспечение качества складываются из дополнительных (контроль и анализ отклонений от качества, связанные с выбраковкой, остановками производства) и превентивных (предотвращение брака). С точки зрения «тотального управления качеством» не только переработчик является клиентом поставщика;</p>	<p>1) содержать палатки, киоски, ларьки, контейнеры, тележки, лотки, а также окружающую территорию в чистоте;</p> <p>2) следить за качеством принимаемых и реализуемых пищевых продуктов; в случае сомнения в их доброкачественности прекращать немедленно их реализацию и возвращать на базу, в магазин с составлением соответствующего акта;</p> <p>3) строго соблюдать сроки реализации и правила отпуска пищевых продуктов;</p> <p>4) при отпуске пользоваться щипцами, совками, лопатками и др.;</p> <p>5) предохранять продукты от загрязнения;</p> <p>6) быть опрятно одетым, причесанным, носить</p>

<p>потребитель – клиентом конечного изготовителя; но и коллега за соседним станком – «внутренним клиентом». <i>Проблема подготовки производства «пронизывает» всю свою «логическую цепь», а обеспечение качества может рассматриваться как решающие требования планирования подготовки производства. /2, 212с./.</i></p>	<p>чистую санитарную одежду установленного образца, специальный головной убор; 7) строго соблюдать правила личной гигиены, мыть руки после каждого перерыва в работе и по мере необходимости. / 1, 285с./.</p>
--	--

Планирование и осуществление материальных потоков между клиентом и изготовителем осуществляется через отдел сбыта; между изготовителем и поставщиком – через отдел закупок. Изготовители координируют материальные и информационные потоки внутри предприятия через отдел производственного планирования и оперативного управления.

Чтобы не допустить сбоев, как правило, между отдельными стадиями создаются небольшие склады.

Для сокращения времени реагирования на сбой требуется эффективная передача информации. Поэтому особое значение имеет использование современных информационных технологий.

ГЛОССАРИЙ

Адаптивный стратегический план - Совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации.

Административно-правовой аспект - Связан с овладением знаниями в целях и функциях различного рода органов управления и обеспечением работы современного предприятия.

Анализ кадрового потенциала - Организационный фактор удовлетворения социальных потребностей как личности, так и коллектива, условия стимулирования качества труда и особенно профессионального развития личности.

Аспекты коллективного мнения - Прогностический и стимулирующий

Брокерская фирма - Предприятие, оказывающее посреднические услуги государственным и коммерческим структурам, совместным предприятиям, гражданам в приобретении, продаже и обмене товаров.

Брокер (физическое лицо) - Торговый посредник при заключении сделок между покупателями и продавцами на товарной бирже.

Бюджет - Финансовый план, роспись доходов и расходов на определенный срок

Взаимная личная сеть коммуникаций - Сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом.

Взаимоотношения - Мотивированное общение людей, основанное на общественных и личных целях, духовных и материальных потребностях, идеалах и интересах.

Виды адаптации - Физиологическая, профессиональная, организационная, психологическая, социально-психологическая.

Виды оценки по основным параметрам деятельности - Комплексная, локальная, пролонгированная и экспрессивная

Виды стажировки - Пассивная (наблюдение за работой опытных специалистов) и активная (практическое решение профессиональных задач).

Виды способностей - Механические, умственные и творческие.

В адаптацию включены сложные системы регуляции поведения и деятельности –

Системы ориентации, ценностные и мотивационные, практические, когнитивные

Виды подготовки персонала - Индивидуальная и организованная.

Виды взаимоотношений - Официальные (формальные) и неофициальные (неформальные) взаимоотношения.

Влиянию факторов планирования подвержены - Длительность охватываемого периода, детализация разработки и объекты жизненных планов.

Внешняя среда организации - Условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и

источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.

Внешние факторы влияния - Факторы вне фирмы, т.е. непроизводственные факторы, такие как формы государственного регулирования, требования профсоюзов, наличие конкурентов и внешние экономические условия, характер рынка рабочей силы.

Внутренние факторы влияния - Факторы в фирме, т.е. внутрипроизводственные факторы, такие как цели, организационная культура, задача, рабочие группы, стиль руководства.

Внутренние переменные - Ситуационные факторы внутри организации

Внутриколлективные традиции - Неописанные обычаи и правила, ставшие нормами поведения большинства членов коллектива фирмы, отдела.

Возраст влияет на - Динамизм, устойчивость и вариативность планов.

Временные ряды

(ряды динамики) - Последовательность множества чисел, характеризующих изменения во времени величины явления.

Вербальные символы коммуникации - Словесные символы коммуникаций

Гастроном - Продовольственный магазин, ассортимент товаров в котором очень широкий (охватывает почти все товарные группы пищевых продуктов).

Гетерофильная коммуникация - Коммуникации пары «источник – получатель», различной по определенным признакам: взгляды, образование, социальный статус.

Гипермаркет - Универсальный магазин, имеющий очень большие площади и огромные объемы продаж (продовольственных и непродовольственных товаров), реализующих свыше десяти тысяч наименований товаров; в них применяется политика низких цен и небольших наценок. В гипермаркетах устраиваются большие стоянки для автомашин покупателей.

Главная цель менеджмента - Повышение результативности и эффективности работы фирмы.

Глубина ассортимента непродовольственных товаров - Количество наименований товара в рамках каждой товарной группы

Гомофильная коммуникация - Коммуникация пары «источник – получатель», сходных по определенным признакам: взгляды, образование, социальный статус.

Группы кадров - Руководители (линейные, функциональные, высшие); инженерно-технические работники, специалисты и служащие; рабочие редких специальностей и высокой квалификации; рабочие массовых специальностей.

Детерминистская ситуация - Ситуация с наличием определенности

Децентрализованный завоз товаров - Доставка товаров розничными предприятиями, собственным или привлеченным транспортом.

Дилер - Юридическое и физическое лицо, осуществляющее биржевое или торговое посредничество за свой счет от своего имени. Доходы дилера образуются между крупной и продажной ценой товара.

Дискаунт - Магазин сниженных цен; работают по методу самообслуживания.

Дистрибьютор - Фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм – производителей готовой продукции и оказывающая маркетинговые и посреднические услуги. Это относительно крупная фирма, располагающая собственными складами и устанавливающая длительные контрактные отношения с промышленниками

Договор комиссии - Договор, по которому одна сторона (комиссионер) образуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить сделку от своего имени, но за счет комитента. При этом вещи, поступившие комиссионеру от комитента, являются собственностью последнего.

Договор купли-продажи - Договор, который характеризуется одновременным или одномоментным исполнением обязательств (заключение договора, как правило, совпадает с моментом передачи товара или поставка товара одноразовая).

Договор поставки - Договор, по которому поставщик-продавец осуществляющий предпринимательскую деятельность обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием

Доктрина «производственной демократии» - Наемный труд, являясь законным «акционером» предприятия, может и должен играть несравненно большую роль в управлении производством.

Доктрина «человеческих отношений» - Увеличение морального компонента и степени личной удовлетворенности людей в организации.

Действенность - Успешное достижение организационных целей в результате правильной деятельности менеджеров.

Единица анализа при отборе кадров - Черты личности как целостные образования, как ее системные свойства.

Жалоба - Недовольство, представленное в формальном виде (письменной форме) руководству или представителю профсоюза.

Задачи процесса управления любой организации - Повышение прибыльности, снижение издержек, исключение рисков.

Закон необходимого разнообразия - Закон, согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма.

Запрограммированные решения - Результат реализации определенной последовательности шагов и действий.

Знак пробы на ювелирных изделиях - Цифры, показывающие количество весовых единиц драгоценного металла в тысяче весовых единиц.

Иерархия управленческих уровней - Совокупность взаимосвязанных подразделений в рамках какой-то структуры.

Издержки обращения - Выраженные в денежной форме затраты на осуществление торговой деятельности.

Именник – оттиск клейма изготовителя - индивидуальные знаки изготовителя и знаки, указывающие на год клеймения.

Индивидуальность - Характерный способ мышления и поведения человека во внешней среде.

Индивидуальная подготовка - По своей сущности психологическая, хотя необходимо включать и элементы профессиональной подготовки.

Индивидуальная работа с резервом - Работа по изучению личности, формирование у нее профессионально необходимых качеств, готовность выполнять функции руководителя.

Информационно-аналитические функции - Анализ трудовой дисциплины; контроль и оценка действий персонала; анализ использования и текучести кадров.

Инцидент - Практические действия сторон, которые характеризуются бескомпромиссностью суждений и поступков, направленные на обязательное овладение объектов обостренного встречного интереса.

Интуитивное решение - Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Исследование операций - Применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

Исследовательско-проектные функции - Исследование рабочих процессов и их планирование; безопасность труда; охрана здоровья.

Источник - Создатель сообщения.

Источник оценки деятельности - Коллектив, руководители, потребители продуктов труда.

Канал - Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, путь физической передачи сообщения.

Качества коллектива, выполняющие роль адаптационного процесса - Морально-психологический климат, идейная общность, сплоченность вокруг общественно значимых целей, взаимная требовательность и ответственность, взаимопомощь.

Классическая школа управления (1920-1950 гг.) - Одна из школ управления мысли, развивавшая принципы управления, определившая функции управления; системно подошла к управлению своей организацией.

Классы переменных, которые могут быть введены в измерительную систему - Люди, вещи, процессы, результаты.

Комиссионер, индивидуальный предприниматель - Индивидуальный предприниматель, а также организация (независимо от организационно-правовой формы), осуществляющие продажу товаров принятых на комиссию, по договору купли-продажи.

Комитент - Гражданин, сдающий товар на комиссию с целью продажи товара комиссионером за вознаграждение.

Коммуникация - Общение, передача информации от человека к человеку – специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно-трудовой деятельности.

Коммуникационная группа - Компонент сети коммуникации в организации: подсистема, элементы которой взаимодействуют друг с другом относительно чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы.

Коммуникационные роли - Функции, выполняемые членами организации в процессе передачи информации.

Коммуникационная сеть полной системы - Сеть, охватывающая устойчивые схемы коммуникаций всех индивидов в системе (организации).

Компоненты анализа кадрового потенциала предприятия - Оценка и аттестация кадров.

Компоненты структурно-диагностической модели управления персоналом - Люди; внешние и внутренние условия; само предприятие или организация.

Компоненты удовлетворенности трудов - Удовлетворенность содержанием работы; зарплатой, межличностными отношениями.

Контроль - Систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной корректировкой работы.

Конфликтная ситуация - Более или менее длительный период скрытой, взаимной или односторонней неудовлетворенности.

Концепция управления человеческими ресурсами - Моральный климат на предприятии, также как и удовлетворенность работников являются продуктом творческого решения проблем, вызванных участием рабочих в управлении.

«Космополит» - Индивид, связывающий систему (организацию) с внешней средой.

Корпоративная организация -

Замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов.

Коул Джордж (1889-1959 гг.) - Один из основоположников идей «производственной демократии», английский историк, экономист и социолог.

Критерий принятия решения - Стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора.

Критерии разработки психопрограммы - Объекты и содержание деятельности.

Латеральные отношения персонала - Боковые, удаленные от центра отношения двух видов коллегиальные (отношения между сотрудниками одного подразделения) и параллельные (отношения между сотрудниками, занимающими одинаковое положение в организации, но работающие в разных подразделениях).

Лидер - Менеджер, который права по принятию решения не узурпирует, а, наоборот, предоставляет их каждому из членов команды.

«Лидер мнения» - Индивид, неформально оказывающий решающее влияние на поведение остальных.

Лидерство - Способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Линейные отношения персонала - Отношения между руководителем и его подчиненными.

Линия поведения (политика) по управлению персоналом - Общее направление в поиске решения.

Личностная сеть коммуникации - Устойчивая схема коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами.

Люди - Субъекты, описываемые через их роль в организации, например, аптекари, клерки, аналитики, преподаватели, рекрутеры, занимающиеся набором, менеджеры.

Марч Джеймс - Представитель школы науки управления, американский экономист, профессор Стенфордского университета, теоретик менеджмента.

Магазин с комбинированным ассортиментом товаров - Предприятие розничной торговли, реализующее несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности (мясо – рыба – овощи; вино – фрукты; мясо – рыба и т.д.).

Магазины с комбинированным ассортиментом - Магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности: «Головные уборы и меха», «Галантерея – парфюмерия – трикотаж».

Магазины специализированные -

Магазины, реализующие одну группу непродовольственных товаров или ее часть: «Одежда», «Обувь», «Чулки-носки».

Магазин со смешанным ассортиментом «мини-маркет» - Магазины, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров (мини-маркет).

Магазины универсальные - Магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров: «Универмаг», «Универсам-супермаркет», «Гипермаркет».

Мелкооптовые магазины-склады - Склады, ориентированные преимущественно на мелких торговцев, владельцев палаток, ларьков, небольших магазинов, закупающих товары небольшими партиями.

Менеджмент - Управление социально-экономическими процессами в условиях рыночной экономики.

Менеджеры - Специалисты по управлению (руководители предприятий, фирм, организаций, различного рода управляющие) в условиях современного производства.

Модель ИСКП - Модель коммуникации, состоящая из четырех основных компонентов: источника, сообщения, канала и получателя.

Морально-психологический климат определяет - Настроение коллектива, отношение к адаптанту, форму, в которой происходит воздействие на личность.

Мотивация - Внутреннее состояние, направляющее поведение человека; позиция, предрасполагающая субъекта действовать определенным целесообразным образом.

Мотивация, определяющая отношение к деятельности - Это личностное побуждение к деятельности, основанное на потребностях личности, ее ценностных ориентациях, интересах.

Наглядная информация - Информация, получаемая от средств массовой информации (кроме печатных органов).

На процесс профессиональной адаптации оказывают влияние - Факторы среды, к которой осуществляется адаптация; факторы, которые могут быть названы индивидуально-личностными; факторы управления процессом адаптации.

Научная организация труда - Научный анализ трудовых процессов, условий их осуществления, использование практических методов, которые базируются на достижениях различных наук, в том числе и психологии.

Невербальные символы коммуникации - Несловесные символы коммуникации (мимика, жесты, позы и т.п.)

Недовольство - Выражение в устной форме неудовлетворенности или критика со стороны работника менеджеру.

Незапрограммированные решения - Решения новые, внутренне не структурированные или сопряженные с неизвестным фактором.

Обратная связь - Реакция получателя на сообщение, взаимодействие получателя информации с источником.

Общественное мнение - Оценочное суждение группы, коллектива о каком-либо событии, факте, явлении, в котором отражается отношение к данной информации.

Объект организационного управления - Предприятие как целостная организационная система, предназначенная для выполнения социально значимых производственных задач при наличии определенных экономических и социальных ресурсов.

Объекты (цели) профессионального обращения - Предметы труда, технология производства, организация работы.

Объекты конфликты - Предмет, событие, действие, вызывающие к жизни данную конфликтную ситуацию.

Объекты планирования будущего - Образование, место жительства, образ жизни, общественное положение, социальные роли, успех профессиональной деятельности, семейная жизнь, спортивные достижения.

Объемно-планировочное решение магазина - Внутреннее обустройство, обеспечивающее удобства покупателей в выборе и приобретении товаров, возможность организовать торговлю по современным методам, внедрение комплексной механизации погрузочно-разгрузочных работ, создание оптимальных условий для работников, соблюдение режима хранения товаров.

Определение вида предприятия розничной торговли - Классификация предприятий розничной торговли по ассортименту реализуемых товаров.

Оптовая (отпускная) цена - Цена товара, реализуемого продавцом или поставщиком покупателю с целью его последующей перепродажи или профессионального использования.

Оптовая торговля - Звено, выполняющее в процессе товародвижения посредническую роль между производством и торговлей. Процесс обращения товаров во многих случаях складывается из двух стадий – оптовой и розничной реализации.

Организация - Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Организация - Устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей.

Организационная коммуникация - Коммуникация в организациях и между организацией и ее средой.

Организационная адаптация включает в себя аспекты - Административно-правовой, социально-психологический, управленческий, рекреационно-творческий.

Организационное решение - Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Организационно-кадровые функции - Планирование использования людских ресурсов, подбор, прием, расстановка, перемещение, продвижение, учет и увольнение кадров.

Основа оценки мотивов поведения и трудовой деятельности - Действия и поступки.

Основополагающие принципы в менеджменте:

- принцип хамелеон;
- принцип необходимости управлять всеми функциями организации;
- принцип разделения управления на три уровня;
- принцип повышения эффективности.

Основные методы продажи продовольственных товаров -

Самообслуживание, продажа товаров через прилавок обслуживания, торговля по предварительным заказам.

Отсутствие подкрепления - Приводит к пересмотру мотивов трудовой деятельности, к росту неудовлетворенность трудом, порядкам в организации, и самим руководителем.

Оценивание - Средство управления мотивами и активностью работника.

Оценка деятельности кадровых служб - Систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод.

Официальные взаимоотношения - Основаны на требованиях законов, соглашений, инструкций и других нормативных документов.

Переменная - Черта, свойство, форма организации или иной признак коллектива, которые могут изменяться под влиянием объективных причин или прямого управленческого воздействия руководителя.

Письменная информации - Информация, получаемая из печатных источников периодической печати, информационных бюллетеней, отчетов.

Планирование - Процесс выбора целей и решений с разработкой соответствующей технологии для их достижения.

Подкрепление - Положительное или отрицательное отношение к поведению, одобрение или осуждение деятельности.

Политика управления персоналом - Общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом.

Показатели уровня подготовленности работника к выдвижению -

Интенсивность профессионального совершенствования, проявление инициативы, положительные изменения в работе, возрастание общественной активности.

Потребитель - Гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий, или использующий товары, услуги исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Получатель - Наиболее важный элемент коммуникацион-ного процесса, принимающий сообщение.

Политика - Тип стабильного плана, в соответствии с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений.

Правила (рекомендации) - Тип стабильного плана, представляющий собой предписания о том, какие действия должны быть предприняты или, наоборот, недопустимы в каждой конкретной ситуации.

Предмет организационного управления - Многообразная деятельность коллектива, направленная на реализацию целей организации.

Предприятие оптовой торговли - Торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров с целью их последующей перепродажи, а также оказывающее услуги по организации оптового оборота товара.

Претензия - Письменное требование о добровольном устранении нарушений условий договора или законодательства.

Приемка товаров по количеству - Заключается в сверке массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями счетов-фактур, товарно-транспортных накладных и других сопроводительных документов.

Признаки неофициальных взаимоотношений - Нерегламентированность нормативных требований, межличностные интересы, доверительность, основанная на знании собеседника, предмета разговора и необязательности принятия согласованного решения.

Прибыль торгового предприятия - Показатель, рассчитываемый как разность между всеми его доходами и расходами.

Признаки самостоятельности - Установление отношений сотрудничества, ответственности и индивидуальной специализации, основывающейся на способностях и интересах личности.

Принцип хамелеона - Чтобы сохранить работу, работник или управляющий должен приспособливаться к обстановке.

Причинно-следственное (казуальное) моделирование - Моделирование, использование для прогнозирования явлений с несколькими (хотя бы двумя) независимыми переменными.

Причины расхождения в оценках - Различия в приоритетах, которые придаются той или иной стороне деятельности, различия в образе, в представлениях деятельности.

Проблема - Сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся несоответствием фактического и желаемого положения вещей.

Прогноз - Вероятностное суждение о будущем на основе специальных научных исследований.

Программирование - Метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития.

Программный менеджмент - Процесс разработки определенного числа схем повторяющегося поведения с детальным описанием всей предстоящей работы.

Программно-целевой метод планирования и управления - Метод, при котором цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ.

Производительность - Отношение выпускаемой продукции к величине затрат.

Противостоящие стороны - Отдельные личности или группы, которые непримиримо контрастно оценивают сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны.

Процессный подход к управлению - Подход, рассматривающий управление как непрерывное выполнение серии взаимосвязанных функций.

Процедуры (стандартные инструкции) - Тип стабильного плана, состоящий из серии шагов, которым необходимо следовать при выполнении отдельных (повторяющихся) заданий или при исполнении определенных обязанностей.

Процедура (метод) управления персоналом - Специфическое направление действия.

Процессы - Люди, делающие что-либо с вещами или вместе с другими людьми, например, интервью, обучение, консультация.

Профессиональная ориентация - Система мероприятий, помогающая профессионально самоопределиваться в первую очередь молодому человеку, а также людям, которые в силу тех или иных обстоятельств вынуждены вновь выбирать профессию.

Профессиональное самоопределение - Результат длительного процесса развития личности, познавательных психологических, психомоторных функций, речи, способности к волевым усилиям и самооценке; усвоения правил поведения и моральных норм, формирования определенной иерархии целей, действий и операций.

Профессиональная адаптация - Адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, объектам труда, предмету труда, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда.

Профессиональная пригодность - Совокупность знаний, умений и навыков, а также личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения определенных профессиональных обязанностей.

Профессиональная переориентация - Смена профессионального выбора, возникшая в связи с разочарованием в профессии или в связи с изменениями в содержании труда, следующего за обновлением техники и технологии, а также различного рода естественными изменениями физических возможностей человека.

Промышленная адаптация - Это постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда.

Рабочая группа - Двое или более людей, которые осознают себя в качестве группы, работают вместе для достижения общих целей, взаимозависимы друг от друга при решении задач, общаются и взаимодействуют на более или менее широкой основе.

Радикальная личная сеть коммуникации - Сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами.

Решение - Выбор альтернативы.

Рациональное решение - Решение независимое от прошлого опыта и являющееся результатом объективного аналитического процесса.

Регрессивная модель - Статистическая оценка, используемая для выяснения влияния независимых переменных, значение которых известны, на искомую величину.

Результаты - То, что получено в ходе взаимодействия людей, вещей и процессов.

Рекреационно-творческий аспект - Связан с бытом и отдыхом.

Реквизиты товарного чека - Наименование товара, дата продажи, артикул, сорт и цена товара, а также подпись лица, непосредственно осуществляющего продажу.

Релевантная информация - Данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Рентабельность - Отношение прибыли к произведенным затратам (издержки обращения).

Решение, основанное на суждениях - Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Розничная цена - Цена товара, реализуемого непосредственно населению для личного, семейного, домашнего использования по договору купли-продажи.

Ролевое поведение осуществляется на основе - Норм, традиций, образов, позиций, интересов, сформировавшихся под влиянием ценностей общества, коллектива, отдельных групп и личностей, пользующихся высоким авторитетом.

Руководитель - Менеджер, осуществляющий управление на основе единоличного принятия решений и контроля за процессом труда.

Руководство - Процесс более высокого порядка по сравнению с управлением, главной составляющей которого является определение миссии и целей организации; направление действий на выполнение плана.

Роялти - Установленная сумма выплаты головной фирме – франчайзеру.

Сбалансированная оценка - Преимущественно положительная оценка с элементами порицания; преимущественно порицательная оценка с элементами положительного подкрепления.

«Связной» - Индивид, связывающий на межличностной основе группы в системе, не принадлежа ни одной из них.

Сертификация - Процедура, посредством которой третья сторона (не изготовитель, не продавец, а орган по сертификации) письменно удостоверяет, что продукция, процесс или услуги соответствуют заданным требованиям.

Сертификат соответствия - Документ, выданный по правилам системы сертификации для подтверждения факта прохождения данной процедуры.

Символы коммуникации - Средства, с помощью которых осуществляется обмен информацией и ее понимание: жесты, слова, интонации.

Система управления персоналом - Это совокупность специфических обязанностей, включающий: подбор и продвижение кадров; принятие решений (методы решения проблем); материальное стимулирование; определение статуса (способы признания).

Ситуация - Конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

Ситуационный подход к менеджменту - Подход, основывающийся на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационное планирование - Методический прием, заключающийся в предусмотренном планировании действий на случай непредвиденных обстоятельств и ситуаций.

Сообщение - Стимул, который источник передает получателю.

Социальная адаптация - Приспособление к совокупности новых ролей и связей с окружающей социальной средой, в следствии чего осуществляется определенное соответствие индивидуальных потребностей организационным требованиям.

Социально-экономические функции - Трудовые отношения; расписание (график) работы; качества жизни (условий труда); заработная плата; стимулирование труда; компенсация и пособия.

Социально-психологический конфликт - Межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречий; столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталоном поведения людей.

Социально-экономический процесс адаптации - Связан с овладением адаптантом сферами социальной экономической активности.

Социально-психологические переменные - Общественное мнение коллектива; внутри коллективные традиции; официальные и неофициальные взаимоотношения.

Специализация магазинов - Процесс разделения труда между предприятиями розничной торговли в зависимости от принципов формирования их торгового ассортимента.

Специализированный магазин - Предприятие розничной торговли, реализующее одну группу товаров (мясо и мясные продукты, молоко и молочные продукты, хлебобулочные изделия и т.д.)

Спецификация - Приложение к договору поставки, имеющее равную с договором юридическую силу. В спецификации детализируются конкретные виды товаров (номенклатура), артикулы, обозначенные стандарты, количество, цена, сумма: периодичность поставки (ежемесячная, поквартальная и т.д.).

Срок годности - Период, по истечении которой пищевой продукт считается непригодных для использования по назначению.

Стандарты - Конкретные цели, процесс в отношении которых подается изменению.

Стабильные планы - Директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов организации и рассчитанные на управление ежедневными процессами в организации.

Стратегия управления персоналом - Деятельность высших руководителей фирмы в области управления персоналом показывающая, каких результатов они надеются достигнуть в течении длительного периода времени.

Стратегия дифференциации - Стратегия расширения ассортимента, повышения уровня качества.

Стратегия фокусирования - Стратегия концентрации на конкретном участке рынка и привлечение потребителей с «особыми запросами».

Страховой актуарий - Специалист по технике страхования, делающий математические расчеты для обоснования страховых взносов, премий и т.п.

«Сторож» - Индивид, контролирующий входные потоки информации.

Субъективные особенности лиц, осуществляющих оценивание - Компетентность, ценностные ориентации, установка на другого человека, эмоциональное состояние.

Типы общения - Профессиональное (деловое) и межличностное.

Тейлор Фредерик Уинслоу (1856-1915 гг.) - Представитель школы научного управления, основатель теории менеджмента; занимался вопросами управления на нижнем и среднем уровне, создал научную основу исследования функциональных возможностей исполнителя.

Текучесть кадров - Результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию.

Технология управления персоналом - Специфическое направление деятельности отдела по управлению персоналом, задача которого: подробно объяснить людям их служебные обязанности и как строить свою деятельность.

Технологическая линия - Упорядоченная последовательность производственных ресурсов, проходящая через всю систему от входа до выхода готовой продукции (работ, услуг).

Типизация магазинов - Система мероприятий, направленных на отбор технически совершенных и экономически эффективных типов магазинов.

Товароснабжение - Система мероприятий по доведению товаров от производителя до мест продажи.

Торговая сеть - Совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под одним управлением.

Торговое помещение магазинов - Часть помещения магазина, включающая торговый зал и помещение для оказания услуг.

Торговая надбавка - Элемент цены продавца, обеспечивающий ему возмещение затрат по продаже товара и получение прибыли.

Торговая маржа - Процент абсолютного размера торговой надбавки (суммы надбавки) от продажной цены.

Тревожный симптом при освоении управленческой деятельности - Обострение имевшихся в коллективе конфликтных ситуаций или возникновение новых конфликтов.

Трансгенная пища - Генетически модифицированные продукты питания.

Управление - Функция любых организационных систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализация программы.

Управление персоналом (человеческими ресурсами) - Деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Управление по целям (целевой менеджмент) - Процесс совместного определения членами организации целей для каждой должности и координация усилий по их достижению.

Управленческий аспект адаптации - Связан с становлением работника как субъекта управления.

Управленческий диапазон (зона успешности руководителя) - Проявление склонности работать с людьми, решать вопросы не самолично, а оказывая влияние на других, убеждая их в значимости поставленных задач.

Условие успешной подготовки резерва - Сочетание обучения и самовоспитания.

Услуга розничной торговли - Результат непосредственного взаимодействия и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворения потребностей покупателя при приобретении товара по договору купли-продажи.

Успех в работе руководителя и специалиста предопределяется - Качеством выполнения должностных обязанностей, стилем поведения при выполнении этих обязанностей.

Учебная классификация товаров - Классификация, в основе которой лежит общность товаров по их происхождению или химическому составу, особенностям производства и способам использования

Учреждения повышенной квалификации - Курсы, институты, специальные факультеты.

Учебно-воспитательные функции - Профессиональная ориентация, отбор, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, оценка подготовленности и аттестация кадров; обеспечение равных возможностей занятости.

Узкоспециализированный магазин – Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары части какой-либо товарной группы.

Управленческое решение - Обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-то действий прямо или косвенно связанных с достижением целей.

Физиологическая адаптация - Процесс приспособления организма к новым для него условиям функционирования; приспособления периферийных частей сенсорных частей к внешним условиям.

Функция контроля - Характеристика управления, позволяющая выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут кризис.

Функциональные планы - Планы, описывающие действия, которые предстоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства, и содержащие перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения.

Функция контроля за процессом труда - Власть над подчиненными, базирующаяся на административном побуждении.

Функция координации - Поиск путей согласования различных, часто противоречивых интересов работников.

Функциональные обязанности - Предполагает осуществление действий или поступков, ориентированных на приведение в активность производственных (технологических, технических) или организационных систем.

Функциональные отношения персонала - Отношение специалиста, выполняющего определенную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации.

Файоль Анри (1841-1925 гг.) - Представитель классической школы управления, французский инженер, создавший стройную организацию управления производством («администра-тивная доктрина»), сформировал 14 принципов управления.

Фоллет Мери Паркет (1868-1933 гг.) - Представитель школы человеческих отношений, американская исследователь-ница «человеческих отношений» в области управления, подчеркивающая важность согласования целей фирмы и ее работников.

Факторы психологического обеспечения работы с кадровым резервом - Проектирование деятельности, формирова-ние целостного образа личности как субъекта деятельности, выбор методов и средств изучения личностных свойств.

Факторы планирования трудовой карьеры - Возраст, образование, место жительства, жизненный опыт, активность жизненной позиции, характер.

Франчайзинг - Система взаимного партнерства крупного и мелкого предпринимательства, новый для России метод ведения бизнеса.

Франшиза - Деловое отношение между конкретными партнерами: франчайзером (лицо, которое предоставляет франшизу, правообладатель) и франчайзи (лицо, которое получает франшизу, пользователь).

Характеристика жизненных планов людей старших возрастов - Одноцелевые (одновариантные), отличаются по разработке средств достижения цели.

Хранение товаров - Процесс размещения товаров в складском помещении, содержания и ухода за ним в целях обеспечения сохранности его качества и количества.

Харизматическая власть - Власть, построенная на силе исключительных качеств личности или способностей лидера.

Цели конфликтной ситуации - Деловые (служебные) и межличностные (сугубо личные).

Центральное звено процессов подбора и расстановки кадров - Кропотливое, длительное, компетентное изучение людей, способных выполнять управленческую или требующую специальной профессиональной подготовки работу; информирование коллектива о всех сотрудниках, которые проявляют способности, достигают заметных успехов в своей деятельности.

Централизованный завоз товаров - Доставка товаров силами и средствами поставщика на основе заявок розничных торговых предприятий в согласованные договором сроки.

Цели фирмы - Результаты, которые она стремится достигнуть.

Черчмен С. - Представитель школы науки управления, американский исследователь, классифицировал различные направления системных исследований в зависимости от характера проблем.

Штриховой код - Средства передачи информации о товаре по всей товарной цепочке: изготовитель, оптовик, розничный торговец, покупатель.

Широта ассортимента непродовольственных товаров - Количество категорий товаров или товарных групп, предлагаемых магазином.

Школа человеческих отношений (1930 – 1950 гг.) - Одна из школ управленческой мысли, занимавшая изучением роли «человеческих отношений» в коммерческих предприятиях, подчеркивая важность согласования целей фирмы и ее работников.

Школа науки управления (1950 – по настоящее время) - Одна из школ управленческой мысли, достижение которой состояло в углубленном понимании сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, а также в использовании количественных методов при принятии решений в сложных ситуациях.

Школа поведенческих наук – бихевиоризм (1950 г. – настоящее время) - Одна из школ управленческой мысли, сосредоточившаяся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений, применении поведенческих концепций к построению и управлению организациями; цель школы – повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Эффект коммуникации - Изменения в поведении получателя, которые происходят вследствие передачи сообщения.

Экстраполяция - Предположение о повторении в будущем тенденции, имевшей место в прошлом.

Эконометрическая модель - Статистическая оценка на основе системы регрессионных уравнений.

Эконометрические индикаторы - Регулярно повторяющиеся регрессионные оценки, направленные на прогнозирование изменения основных эконометрических показателей.

Экономическое программирование - Система государственного регулирования экономики на основе комплексных общехозяйственных программ.

Эргономические требования к рабочему месту основаны на:

Антропометрических, психофизиологических, психологических особенностях работников.

Экономическая эффективность - Количество затрат на производство единицы продукции.

Эргономические требования к организации трудового процесса - Создание оптимальных психофизиологических условий труда, достижение так

называемого функционального комфорта, оптимальное информационное обеспечение трудовой деятельности.

Элементы традиции - Доверие личности и правила, ставшие нормами поведения большинства членов коллектива фирмы, отдела