

## ОСОБЕННОСТИ РЫНОЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ

Предприятия в сфере обращения перешли в новую, рыночную фазу своего развития. Менеджеры торговых предприятий ежедневно сталкиваются с целым рядом проблем организационного, экономического и финансового характера, и решение многих из этих проблем касается, прежде всего, изучения и адекватного реагирования на интересы и запросы потребителей.

Новые подходы к управлению предприятиями торговли определяются концепцией маркетинга. Функции специалистов по маркетингу лежат в области координации всех видов маркетинговой деятельности применительно к отдельным ассортиментным группам товаров. Сюда входит:

- Разработка плана маркетинга (целевой рынок, позиционирование, комплекс маркетинга).
- Разработка прогноза спроса и плана продажи товара на ближайшую перспективу.
- Контакты с рекламными агентствами с целью разработки рекламной кампании, контроля ее выполнения и оценки эффективности.
- Оказание помощи торговому персоналу предприятия в продвижении товара.
- Постоянный сбор и анализ информации по товарам, потребителям, клиентам с целью поиска новых возможностей и ожидаемых проблем.
- Выдвижение обоснованных предложений по совершенствованию товара (ассортимента, услуги) в соответствии с изменениями рыночного спроса и действиями конкурентов.

Планирование продаж является одной из основных функций менеджмента торгового предприятия. План – модель желаемого будущего состояния, система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач.

Планирование, в первую очередь маркетинговое, играет особую роль в торговом бизнесе и влияет на другие виды планов (финансы, работа с поставщиками, управление персоналом и пр.) К основным этапам маркетингового планирования на предприятиях торговли относятся следующие:

- Анализ и оценка состояния рынка и позиционирование торгового предприятия.
- Разработка программы деятельности по отдельным элементам комплекса маркетинга (конкретных мероприятий с указанием сроков и ответственных исполнителей).

- Оценка затрат и прогнозирование финансовых результатов.

На первом этапе происходит анализ и оценка рыночных позиций торгового предприятия. Исследуется рынок как таковой, потребители, конкуренты. При изучении рынка определяется его емкость, потенциал и доля рынка по конкретным ассортиментным группам продукции. Емкость определяется исходя из объемов продаж аналогичных товаров всеми предприятиями торговли в определенный период времени в условиях конкретного рынка. Потенциал рынка можно определить в соответствии с товарооборотом на данном рынке за предыдущий период и прогнозными оценками на будущее. Доля рынка определяется в процентах от общего объема продаж ассортиментной группы товаров.

Далее проводится изучение потребителей методами опроса, наблюдения и панельным методом. Предполагаемый круг вопросов по определенному виду продуктов:

- Как часто вы посещаете нашу торговую точку
- Устраивает ли вас качество данного продукта
- Как часто вы покупаете этот продукт
- Какие условия покупок у конкурентов вы считаете наиболее приемлемыми
- Какие новые продукты могли бы удовлетворить ваши потребности
- Достаточно ли информации о новых продуктах или условиях покупки вы получаете

Далее разрабатываются вопросы по блоку обслуживания покупателей:

- Устраивают ли вас условия покупки
- Удобно ли для вас расположение торговой точки
- Получали ли вы возмещение в случае брака
- Довольны ли вы работой продавцов
- Считаете ли вы данную торговую точку предприятием высокого класса обслуживания

На следующем этапе необходимо сформулировать основные задачи по ассортиментной группе товаров на основании анализа.

Например, на основании проведенного обследования покупателей универсама выяснено:

1. Большинство (56%) недостаточно ознакомлены с условиями покупок.

2. Наиболее привлекательными являются покупки в других торговых точках.

3. Потребителей не устраивает цена предлагаемых товаров.

4. Потребители считают, что продукты такого качества должны иметь гибкие ценовые скидки.

5. Покупатели жалуются на невнимательность и низкое качество обслуживания продавцов магазина.

6. Торговый персонал должен более профессионально отвечать на вопросы клиентов.

Изучение конкурентов проводится на основе оценки конкурентоспособности торгового предприятия.

Проводится экспертная оценка путем присвоения определенного количества баллов по каждому фактору оценки конкурентоспособности данной торговой точки: доля рынка; качество товаров в данной ассортиментной группе; цена; продвижение (включая рекламу, связь с общественностью, стимулирование сбыта и личную продажу); условия продажи.

Необходимо выявить конкурентоспособность вашего предприятия по отношению к трем основным конкурентам по позициям: качество продукции; условия продажи; цена; степень продвижения; распространение (объем продаж).

На втором этапе производится разработка целей для отдельных ассортиментных групп продукции; цели при этом могут быть количественными и качественными. Целевые установки должны быть: достижимыми, измеримыми, четко сформулированными, точными.

Например, количественные цели выглядят следующим образом:

1. Объем продаж за год – 540 тыс. руб., в том числе по месяцам (1 2 .....12).

2. Долю рынка на сегменте 1 и 2 увеличить на 2%.

3. Общее количество покупок увеличить не менее чем на 20%.

4. Процент охвата новых покупателей – 10%.

Качественные цели:

1. Довести степень информированности клиентов об условиях покупок до 30%.

2. Снизить количество жалоб на качество обслуживания на 50%.

3. Обучить не менее 12 продавцов новым видам работы с клиентами.

На третьем этапе разрабатываются программы деятельности торгового предприятия по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Определяем жизненный цикл продуктов данной ассортиментной группы. Для этого анализируем объем продаж за прошедший период.

Могут быть следующие фазы: стадия вывода нового продукта в данной торговой точке; стадия зрелости; стадия спада. Необходимо выявить, на какой стадии находится продукт. Например, на стадии вывода на рынок покупатель должен получить максимальное количество информации о новом продукте. Необходимо подготовить торговый персонал с подробными инструкциями, связанными с особенностями этапа внедрения. При этом следует усилить рекламную кампанию и мероприятия в рамках связей с общественностью.

На стадии зрелости спрос устойчивый, стабильный объем продаж. Здесь применяется напминающая реклама в торговых залах, применение методов стимулирования для постоянных клиентов, особая работа с ними. На стадии спада происходит уменьшение объема продаж (успешная деятельность конкурентов). Здесь необходима более интенсивная реклама, расширение сети продавцов, модификации условий продажи, ценовые уступки, поиск новых покупателей и пр.

Таким образом, необходимо определить этап жизненного цикла для данного продукта и в соответствии с этим строить политику продвижения и распространения товаров. Например, на этапе вывода на рынок действия в сфере продвижения – наибольшая информированность о преимуществах данного товара, подключая все средства .

Следующим элементом комплекса маркетинга является цена. Необходимо проанализировать цены на товары в данной ассортиментной группе и сделать выводы о возможности их снижения или повышения в соответствии со стратегией ценообразования (максимизация текущей прибыли, удержание позиций на рынке – наиболее низкие цены, лидерство по показателям доли рынка – снижение цен, лидерство по качеству продукции – высокие цены).

Такой элемент комплекса маркетинга, как продвижение (комплекс маркетинговых комму-

никаций), включает в себя следующие составляющие:

- Реклама (оплаченная форма неличных представлений страховых услуг).

- Стимулирование продаж – кратковременные побудительные меры поощрения продажи товаров.

- Работа с общественностью – создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между торговым предприятием и общественностью.

- Персональная продажа – личный контакт продавцов и потенциальных покупателей, устное представление продуктов с целью совершения покупки.

Применяется реклама следующих видов:

- Информативная – формирование осведомленности о новых товарах и услугах, условиях продажи и пр.

- Увещательная – формирование предпочтения у покупателя, убеждение сделать покупку именно в этом магазине.

- Напоминающая – поддержание осведомленности о наличии товаров.

Вид рекламы выбирается в соответствии с жизненным циклом продукта.

В качестве средств распространения рекламы могут быть применены следующие: прямая рассылка; реклама в прессе и печатная реклама; экранная реклама; наружная реклама; реклама на транспорте; реклама в торговом зале; реклама с использованием телефона; сувенирная реклама.

Стимулирование продаж (сейлз промоушен) включает в себя следующие мероприятия:

- скидки с цены

- личные контакты с постоянными клиентами (поздравления с праздниками и пр.)

- премии для стимулирования продаж (например, 100-й покупатель, наиболее верный клиент и пр. с освещением в средствах массовой информации)

- игровое стимулирование (конкурс на лучшую публикацию о торговом предприятии, лотереи, викторины)

- проведение презентаций и пр.

Работа с общественностью включает в себя:

- Представление материалов для печати, которые затем используются журналистами

- Отслеживание сообщений прессы, в случае необходимости корректирующие воздействия

- Подготовка пресс-релизов

- Подготовка пресс-конференций

- Дискуссионные клубы на радио и телевидении

- Подготовка фотографий и иллюстраций для рекламных проспектов

Личная продажа включает в себя подбор, обучение и мотивацию торгового персонала. К мотивационным мероприятиям относятся следующие: премии лучшим продавцам; организация конкурсов; организация развлекательных и туристических поездок; оплата учебы детей; моральные поощрения; организация праздничных вечеров.

Программа маркетинговой деятельности включает в себя следующие составляющие в соответствии с комплексом маркетинга торгового предприятия:

Рынок:

1. Определение емкости и доли рынка

2. Выявление мотиваций и предпочтений покупателей

3. Сегментация покупателей товаров

4. Разработка рекомендаций по продаже новых продуктов

5. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия

Продукт:

1. Разработка условий продажи

2. Разработка рекомендаций по улучшению условий продажи

3. Разработка рекомендаций для торгового персонала по работе с данным продуктом

4. Подготовка вариантов личной продажи

5. Выкладка товаров и оформление витрин

Продвижение:

1. Разработка рекламной кампании на телевидении

2. Подготовка печатных материалов для газет

3. Организация телефонных переговоров

4. Организация прямой почтовой рекламы

5. Оформление витрин и торговых залов

Сбытовая политика:

1. Программа работы по подбору торгового персонала

2. Проведение обучения и повышения квалификации торгового персонала

3. Разработка мероприятий по мотивации продавцов

4. Обучение особенностям личной продажи

5. Психологическая подготовка торгового персонала

На следующем этапе оцениваются затраты и прогнозируются финансовые результаты. Зат-

раты рассчитываются по каждому конкретному мероприятию, строится диаграмма доходов и расходов по месяцам в соответствии с целевыми установками. Основным принцип – снижение убыточности по продаже данного вида продукции.

Рыночный подход к управлению торговым предприятием включает в себя решение следующих задач:

- Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка.
- Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей.
- Максимизация прибыли на основе наибо-

лее полного удовлетворения потребительских предпочтений.

- Минимизация уровня рисковой составляющей, оценка уровня спроса покупателей и обеспечение необходимым товаром в полном соответствии с его уровнем.
- Обеспечение высокого качества обслуживания покупателей.
- Поиск новых форм и методов работы торгового персонала.

Эффективный рыночный механизм торгового менеджмента позволяет обеспечить необходимые темпы экономического развития торгового предприятия, повышение уровня конкурентоспособности предприятия на потребительском рынке.