

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

Директор Высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В. Капустина
« ____ » _____ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКА-
ЛАВРА**

**КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

по направлению 38.03.06 Торговое дело
по образовательной программе 38.03.06_01 Организация и управ-
ление бизнесом в сфере торговли

Выполнила студентка гр. 437336/0101 _____ О.В. Смирнова

Руководитель,
д.э.н., профессор,
профессор ВШСТ

_____ М.Б. Яненко

Консультант по нормоконтролю,
ст. преподаватель ВШСТ

_____ А.С. Краснов

Санкт-Петербург 2018

Ministry of Education and Science of the Russian Federation
Federal state autonomous educational institution of higher education
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Service and Trade

Director of Graduate School of
service and trade
Ph.D. in Economics, Assoc. Prof.
_____ I.V. Kapustina
« ____ » _____ 2018

BACHELOR THESIS

COMMERCIAL ACTIVITY OF ENTERPRISES OF RETAIL TRADE

educational program 38.03.06 Trade and Commerce
profile 38.03.06_01 Business Establishment and Management in
Trade Sector

Student of gr. 437336/0101 _____ O.V. Smirnova

Scientific advisor,
Doctor of Economics, Professor _____ M.B. Yanenko

Technical consultant,
Senior lecturer _____ A.S. Krasnov

St. Petersburg 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

УДК 339

УТВЕРЖДАЮ

Директор Высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В. Капустина
« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра
студентке Смирновой Ольге Владимировне

1. Тема «Коммерческая деятельность предприятий розничной торговли»
2. Срок сдачи студентом законченной работы «25» мая 2018 г.
3. Исходные данные к ВКР: нормативно-правовая документация, учебная литература, периодические издания, отчетная документация предприятия.
4. Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Анализ эффективности коммерческой деятельности торговой розничной сети «СПАР СЕВЕРО-ЗАПАД», разработка мероприятий для улучшения коммерческой деятельности, направленных на повышение лояльности покупателей, сокращения издержек и повышения качества обслуживания в магазинах сети «СПАР СЕВЕРО-ЗАПАД»

5. Консультанты по ВКР

Научный руководитель: д.э.н., профессор – М.Б. Яненко

6. Дата выдачи задания «20» марта 2018 г.

Научный руководитель: д.э.н., профессор,

профессор ВШСТ _____/(М.Б. Яненко)

Задание принял к исполнению «20» марта 2018 г.

Студентка _____/ (О.В. Смирнова)

РЕФЕРАТ

75 с., рис.7, табл. 16

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РОЗНИЧНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, PEST-АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ, АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, КАССЫ САМООБСЛУЖИВАНИЯ

Объектом исследования выступает розничная торговая сеть «СПАР». Целью выпускной квалификационной работы является оценка эффективности коммерческой деятельности розничной торговой сети «СПАР» и разработка стратегических мероприятий для ее увеличения.

В рамках работы были рассмотрены теоретические аспекты коммерческой деятельности, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, проанализированы основные показатели хозяйственной деятельности, проведен анализ эффективности коммерческой деятельности.

На основе полученных в ходе анализа данных были разработаны мероприятия для повышения эффективности коммерческой деятельности, направленные на снижение издержек, увеличение лояльности потребителей и улучшение качества обслуживания. Проведен расчет окупаемости предложенных решений.

ABSTRACT

75 p., draw.7, tabl.16

COMMERCIAL ACTIVITY, RETAIL TRADE COMPANY, PEST-ANALYSIS, SWOT-ANALYSIS, LOYALTY PROGRAM, AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES, SELF-CHECKOUT

The object of research is the retail network "SPAR". The purpose of the final qualifying work is to assess the effectiveness of commercial activities of the retail network "SPAR" and the development of strategic measures to increase it.

Within the framework of the work, theoretical aspects of commercial activity were considered, the analysis of the external and internal environment of the organization was carried out, the main indicators of economic activity were analyzed, the analysis of the efficiency of commercial activity was carried out.

Based on the data obtained during the analysis, measures were developed to improve the efficiency of commercial activities aimed at reducing costs, increasing customer loyalty and improving the quality of service. The calculation of the payback of the proposed solutions.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности	10
1.2 Организация коммерческой деятельности розничного торгового предприятия	15
ГЛАВА 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «СПАР»	26
2.1 Организационно-правовая характеристика торговой розничной сети «Спар»	26
2.2 Характеристика внутренней и внешней среды торговой розничной сети «Спар»	31
2.3 Оценка экономического состояния торговой розничной сети «Спар»	40
2.4 Анализ эффективности коммерческой деятельности торговой розничной сети «Спар»	45
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ «СПАР»	55
3.1 Концептуальные основы повышения эффективности коммерческой деятельности	55
3.2 Предложения по совершенствованию деятельности торговой розничной сети «Спар»	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	73

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческая деятельность-это купля – продажа товаров с целью получения прибыли при удовлетворении спроса покупателей в товарах и услугах. В узком смысле, под коммерческой деятельностью подразумевается любая деятельность, которая направлена на получение прибыли. Из самой формулировки следует, что эффективное и успешное ведение коммерческой деятельности на предприятии торговли неделимо связано с получением прибыли, следовательно, и с конкурентоспособностью предприятия розничной торговли.

Возникает вопрос каким образом можно оценить эффективно ли ведется коммерческая деятельность на предприятии, все-таки показателя, всесторонне описывающего эффективность коммерческой деятельности, не существует? Для того, чтобы ответить на вопрос об эффективности необходимо провести комплексный анализ экономических показателей организации и их соотношения.

Существующий финансовый кризис оказал значительное влияние на сферу торговли: изменились объем и структура по видам товаров и торгующих организаций, а также произошли изменения потребления населением основных продуктов питания. Основными факторами, оказавшими негативное влияние и обуславливающие вышеописанные процессы, явились: снижение реальных доходов населения в результате роста безработицы и ухудшения финансового состояния предприятий, роста цен на импортные товары, сокращение потребительского кредитования и рост процентных ставок по потребительским и ипотечным кредитам. Все это привело к тому, что в современных условиях развития экономики России первостепенное значение для предприятий розничной торговли приобретает эффективная организация коммерческой деятельности, как фактор прибыльной работы торгового предприятия и его конкурентоспособности, этим обусловлена актуальность данной выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования выступает-торговая розничная сеть «Спар», которая занимается реализацией продовольственных товаров.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе является эффективность коммерческой деятельности магазина «Спар».

Цель выпускной квалификационной работы-оценка эффективности коммерческой деятельности розничной торговой сети «Спар» и разработка стратегических мероприятий для ее увеличения.

В соответствии с целью, в ходе исследования необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты организации коммерческой деятельности;
- рассмотреть организационно-правовую характеристику торговой розничной сети «Спар»;
- проанализировать ресурсный потенциал и показатели экономической эффективности торгового предприятия;
- провести анализ эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия;
- разработать мероприятия по повышению эффективности коммерческой деятельности на основе автоматизации процессов и повышения лояльности клиентов;
- дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

При выполнении исследовательской работы использованы такие методы как изучение и анализ литературы, экономический анализ, обобщение и синтез.

Выпускная квалификационная работа изложена на 75 страницах, содержит 16 таблиц, 7 рисунков.

Дипломная работа состоит из введения, 3 разделов, заключения и списка использованной литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

В России термин «коммерция» появился и получил распространение в связи с переходом нашей страны от централизованной к рыночной экономике. В корне изменилась правовая база коммерческой деятельности, главным образом этому поспособствовало принятие в 1993 году Конституции РФ, а также введение в действие нового Гражданского Кодекса, и большого числа нормативных актов и законов, регламентирующих коммерческую деятельность торговых предприятий. В то же время значительно расширился спектр коммерческих структур, появились их новые организационно-правовые формы.

Коммерция представляет собой вид торгового предпринимательства. Другими словами, коммерческой деятельностью можно назвать любую покупку товаров, которая совершается или в целях их последующей продажи в том же виде или после их обработки и придания необходимых свойств, качества или для сдачи их в аренду, напрокат.

Само слово «коммерция» имеет латинское происхождение (commercium - торговля). Вместе с тем, необходимо принимать во внимание, что понятие «торговля» имеет несколько значений, в одном случае оно означает самостоятельную отрасль народного хозяйства, в другом-торговые процессы, которые направлены на осуществление актов купли продажи товаров на рынке. Коммерческая деятельность связана со вторым из этих определений торговли, торговыми процессами по осуществлению актов купли продажи с целью получения прибыли [2].

В настоящее время, в российской экономической литературе можно встретить большое количество определений понятию коммерческая деятельность, рассмотрим наиболее часто встречающиеся из них:

В самом широком смысле под коммерцией следует понимать «любую предпринимательскую деятельность юридических и физических лиц по осуществлению операций купли-продажи товаров и оказанию услуг с целью удовлетворения спроса на товары и услуги и получения прибыли».

Понятие коммерческой деятельности впервые было сформулировано Гарвардской школой управления коммерческой деятельностью в середине XX века. Классическое определение звучит следующим образом: «коммерческая деятельность существует для удовлетворения с прибылью потребительских требований» [5; с.18].

М. А. Федорова относит к составу коммерческой деятельности торговых организаций вопросы организации торгово-технологических операций и процессы управления ими со стороны специально созданных коммерческих служб этого предприятия [12].

С.Н. Виноградова исследует вопросы организации коммерческой деятельности и дает определение коммерческой работы применительно к условиям административно-командной системы, но эти определения не отвечают требованиям и не отражают сущности коммерческой деятельности, ее целей и задач в условиях современной рыночной экономики [5].

Другие авторы дают определение коммерческой деятельности в условиях рыночной экономики как комплекс элементов торговой деятельности, который направлен на получение дохода. Например, Л.В. Балабанова полагает, что коммерческая деятельность — это «совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение дохода» [8].

В некоторых источниках говорится не о коммерческой деятельности, а о коммерческой работе. Ряд ученых считают эти термины синонимами, это не совсем правильно. Ученый П.И. Вахрин определяет коммерческую работу как «основанную на хозяйственном расчете деятельность торговых предприятий, связанную с отношением торгового обмена и организацией доведения товаров от производств до сферы потребления в целях удовлетворения платежеспособного спроса» [4]. В данном определении прослеживается социальная цель коммерческой работы и отсутствует экономическая, которая заключается в получении прибыли. Также приведенное выше определение не является полным ввиду того, что коммерческой работой могут заниматься не только торговые предприятия, но и предприятия промышленности. Представляется определить коммерческую работу более узко, как совокупность действий сотрудников коммерческих структурных подразделений предприятия по реализации коммерческих целей предприятия.

Операционный подход к коммерческой деятельности прослеживается и в других работах. Так, по мнению Л. М. Осиповой и И.М. Синяевой, «коммерческая деятельность – это комплекс операций организаций по исследованию рынков, ведению рекламы, вступление в договорные отношения с посредниками, банками и т. д.» [9]. Это определение является недостаточно полным, так как отсутствует указание на цель коммерческой деятельности. Стоит помнить о том, что коммерческая деятельность осуществляется, в первую очередь, с целью получения прибыли. Иные цели-социальные, управленческие,

организационные в коммерческой деятельности являются второстепенными и вытекают из финансовой цели.

При определении коммерческой деятельности более правильно говорить о коммерческой деятельности, направленной на получение прибыли в силу того, что доходы не отражают финансового состояния предприятия.

Таким образом, коммерческой организацией можно считать организацию, деятельность которой заключается как в производстве, так и в покупке товаров для последующей перепродажи или обмена на другие товары для получения в конечном итоге прибыли.

Необходимо понимать, что понятие коммерческой деятельности более узкое, чем предпринимательство.

Предпринимательство представляет собой организацию экономической, производственной и любой другой деятельности, которая приносит предпринимателю доход.

Предпринимательством можно назвать организацию производственного предприятия или сельской фермы, банка, исследовательской организации, предприятия обслуживания, торгового предприятия. Из всего перечисленного, только торговое дело является коммерческой деятельностью в чистом виде. Отсюда следует, что коммерческая деятельность является одной из форм предпринимательства.

В ходе коммерческой деятельности торговые предприятия занимаются изучением спроса населения и рынка сбыта товаров, определением потребностей в товарах, выявлением источников поступления и поставщиков, установлением с ними хозяйственных связей, ведением оптовой и розничной торговли, а также занимаются рекламной и информационной деятельностью. Помимо всего прочего, идет трудоемкая работа по формированию оптимального товарного ассортимента и управлению товарными запасами, оказанию торговых услуг. Все вышеперечисленные операции взаимосвязаны и проводятся в определенном порядке.

Субъектами коммерческой деятельности могут выступать как юридические, так и физические лица, которые наделены правом ее совершения. Объектом коммерческой деятельности на потребительском рынке – товары и услуги.

Основной целью коммерческой деятельности является получение прибыли путем удовлетворения потребностей клиентов в товарах и услугах при высоком уровне культуры торгового обслуживания. Данная цель является основной как для предприятий, так и для отдельных лиц, которые осуществляют операции купли-продажи на рынке товаров и услуг.

Цель коммерческой деятельности определяет ее содержание:

- Установление договорных отношений с субъектами рынка;
- Изучение, анализ и выбор поставщиков;
- Согласование производства с потреблением товаров с учетом спроса на рынке (формирование ассортимента, планирование объема продукции);
- Осуществление купли-продажи;
- Сокращение издержек обращения;
- Расширение уже существующих рынков и перспективное развитие целевых рынков сбыта.

Торговые операции протекают в сфере торгового обращения. Эти процессы и операции подразделяются на несколько видов. Первый -коммерческие, второй-производственные операции.

Коммерческие-это процессы, которые направлены на реализацию актов купли-продажи с целью получения дохода и связанные с изменением форм собственности. К ним также относятся торговые процессы, без которых невозможно обеспечить нормальное проведение операций купли - продажи, например, реклама, сервисное обслуживание и другие.

Торговлю в широком смысле, представляют собой операции купли-продажи.

Производственные процессы — это продолжение производства в сфере обращения. К таким процессам относятся доставка товаров от производителей к покупателям, хранение, упаковка, расфасовка и другие процессы.

Проанализировав все вышесказанное можно сделать вывод о том, что коммерция — это совокупность процессов и операций, обеспечивающих совершение купли-продажи товаров для удовлетворения потребностей покупателей и получения дохода.

Определение сущности коммерческой деятельности торгового предприятия невозможно без выявления основных направлений ее осуществления. По сути, можно говорить как о направлениях, так и о функциях коммерческой работы на торговых предприятиях.

В качестве основных направлений коммерческой деятельности торговых организаций М.А. Федорова называет «создание хозяйственных связей и организацию договорной работы на торговом предприятии; закупочную деятельность; коммерческую работу по продаже товаров; разработку ассортиментной политики и управление запасами торговой фирмы; рекламный менеджмент и маркетинг» [12].

По мнению Л.П. Дашкова коммерческая деятельность торгового предприятия может протекать в следующих основных направлениях:

- «формирование необходимого ассортимента товаров в рамках покупательского спроса;
- развитие закупочной деятельности;
- организация хозяйственных связей с поставщиками;
- осуществление процесса купли-продажи товаров, сопровождаемого коммерческими сделками, товарно-денежным обменом;
- обеспечение устойчивых конкретных позиций при решении коммерческих задач» [7].

Выделяют следующие принципы коммерческой деятельности:

- единство коммерции и принципов маркетинга;
- гибкость коммерции;
- способность предвидеть коммерческие риски;
- расстановка приоритетов;
- проявление личной инициативы;
- высокая степень ответственности по принятым обязательствам;
- прибыльность;
- высокая культура обслуживания потребителей;
- соблюдение действующего законодательства.

Гибкость коммерции проявляется в своевременном реагировании на изменения требований рынка, для этого следует изучать, анализировать и прогнозировать товарные рынки, развивать и увеличивать эффективность рекламы, а также внедрять в коммерческую деятельность новые технологии, инновации.

Способность прогнозировать коммерческие риски важнейший принцип для предпринимателей в сфере торговли.

Коммерческий риск представляет собой возможные убытки в коммерческой работе. Такой риск можно определить, как сумму ущерба, понесенного в результате неверного решения и расходов до момента его реализации.

Коммерческие риски могут возникнуть в результате инфляции, заключения рискованной сделки, невыполнения своих обязательств контрагентами, а также в результате нестабильной социально-политической ситуации в стране.

Постановка и выделение приоритетов также является очень важным принципом как для производства, так и для коммерции.осу-

ществование этого принципа предполагает под собой непрерывное изучение и знание тонкостей коммерческой деятельности.

Личная инициатива тесно связана с высокой культурой обслуживания и напрямую зависит от каждого сотрудника, задействованного в сфере коммерции. Она определяется личностными характеристиками работников и культурой труда, принятой в организации.

Высокая ответственность за выполнение принятых обязательств по торговым сделкам-это тот принцип, который формирует репутацию предприятия в деловом мире. Реализация этого важнейшего принципа-залог эффективности коммерческой деятельности и успеха компании на рынке.

Прибыльность является конечной целью коммерческой деятельности, без соблюдения принципа доходности коммерческая деятельность не имеет смысла.

В современных условиях рыночных отношений коммерческая деятельность должна основываться на принципах равноправия торговых агентов, а также жесткой материальной и финансовой ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

1.2 Организация коммерческой деятельности розничного торгового предприятия

Эффективность коммерческой деятельности в значительной степени зависит от того, насколько профессионально и своевременно персонал может определить требования потребителей и удовлетворить их, и от применяемых методов продажи, состояния и размещения розничной торговой сети и многих других факторов.

Для успешной реализации товаров конечным потребителям, на предприятиях розничной торговли непрерывно должна осуществляться по анализу и прогнозированию потребительского спроса. Для этого в розничном торговом предприятии необходимо организовать учет продаж и запасов товаров разрезе ассортимента, а также регистрацию неудовлетворенных потребностей и требований клиентов к качеству или другим характеристикам товаров. В настоящее время, для этого следует использовать компьютерную оргтехнику, в том числе кассовые аппараты.

В условиях рыночной экономики розничная торговля в России ориентируется на развитие торговли в странах с развитой рыночной экономикой, в которых сосредоточены значительные людские ресурсы, привлекаются финансовые средства, в большом количестве внедряются новые технологии. Кроме того, формируются специальные подразделения, которые занимаются изучением и прогнозированием потребительского спроса, а также контролирует деятельность магази-

нов, анализирует и определяет эффективность различных форм и методов торговли, внедрением стандартизации и маркировок, информированием покупателей о характеристиках, качествах и свойствах новых товаров, организацией выставок [10].

Одной из самых важных задач коммерческой деятельности розничных торговых организаций является обеспечение конкурентоспособности. Для того чтобы обеспечить себе конкурентоспособность торговые предприятия должны предлагать клиентам товары и услуги требуемого качества, в необходимом ассортименте, в установленные сроки и на более выгодных условиях для покупателей, чем у предприятий-конкурентов. Для оценки своей конкурентоспособности и конкурентных позиций на рынке, торговому предприятию необходимо определить число реальных и потенциальных конкурентов, проанализировать информацию о них и установить их позицию на рынке.

Особенность коммерческой деятельности предприятий розничной торговли обуславливается особенностями розничной торговли и задачами розничного торгового предприятия.

Розничная торговля представляет собой последний этап торговли при реализации товаров и предоставлении услуг непосредственно потребителю в обмен на располагаемые ими денежные средства. Леви М. и Вейтц Б.А. дают немного другое определение розничной торговли, по их мнению, розничная торговля-это совокупность видов предпринимательской деятельности, которые увеличивают ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям и предназначенных для личного или семейного использования.

К особенностям розничной торговли относят:

- реализует товары в небольших количествах конечному покупателю, что является завершающим этапом их движения из сферы производства в сферу потребления;

- нуждается в специальных торговых помещениях, оборудованных и приспособленных для обслуживания покупателей;

- отличается большой территориальной раздробленностью своей сети магазинов, павильонов, палаток, лотков и многообразием форм частного предпринимательства;

- требует большой работы по формированию торгового ассортимента с учетом быстро меняющегося спроса и желаний покупателей [3].

Функции розничной торговли определяются ее сущностью и заключаются в следующем:

- удовлетворение потребностей населения в товарах;

- доведение товаров до покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам продажи;
- поддержание баланса между предложением и спросом;
- воздействие на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема товаров;
- совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей.

В соответствии с функциями розничных торговых предприятий можно определить содержание коммерческой деятельности розничных предприятий. Содержание коммерческой деятельности розничных предприятий можно разделить на две группы: по отношению к поставщикам и по отношению к конечным покупателям. К первой группе относятся следующие функции: предоставление информации о структуре и динамике спроса, запросах, неудовлетворенных потребностях; обеспечение поставщикам сбыта их товаров; реализация мероприятий по продвижению товаров; принятие риска в связи с возможными хищениями, порчей, устареванием товара; финансирование (покупка на условиях предоплаты).

Во вторую группу входят: формирование торгового ассортимента, расширение и обновление его с учетом изменения спроса; разработка и реализация ценовой политики; реализация мероприятий по стимулированию сбыта товаров; обеспечение привлекательного дизайна, атмосферы магазина, удобной планировки торговых площадей для осуществления покупок и оказания услуг; обслуживание покупателей, предоставление предпродажных и послепродажных услуг; предоставление покупателям информации, демонстрация товаров, помощь в выборе нужного товара, консультирование относительно правильного использования товара; складирование, хранение, фасовка, упаковка товара; обеспечение стабильности торгового ассортимента.

Изменение форм собственности в торговле России обусловило значительное увеличение самостоятельности торговых предприятий, в лучшую сторону изменилось отношение сотрудников к своей работе-к торговой площади магазина, ее сохранности, торговому оборудованию и реализуемым товарам. Таким образом, коммерческая инициатива и предприимчивость получили широкое распространение в организации продаж товаров и оказания услуг.

Осуществление коммерческой деятельности условно можно разделить на несколько блоков. В каждый из этих блоков входят операции, которые выполняются на соответствующем этапе коммерче-

ской деятельности. Осуществление коммерческой деятельности проиллюстрированы на рисунке 1.1.

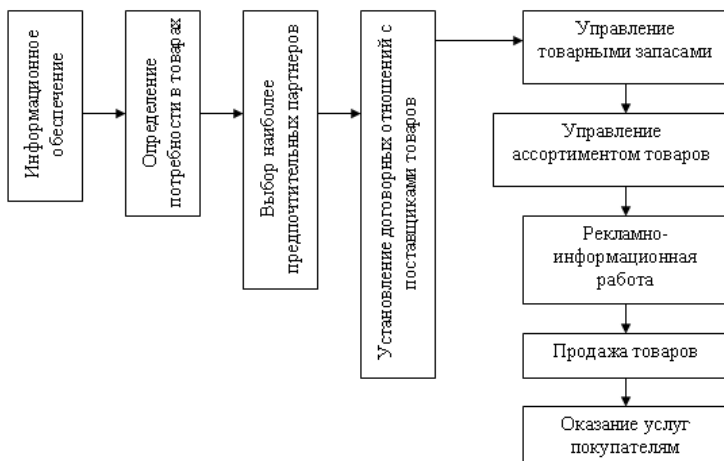


Рисунок 1.1 – Этапы осуществления коммерческой деятельности

Первый этап-информационное обеспечение коммерческой деятельности. Этот этап является основой успешной коммерческой деятельности, и заключается в сборе информации о потребительском спросе, конъюнктуре рынка, об объемах и структуре производства товаров, данных о самом товаре, о численности и составе потребителей, о платежеспособном спросе, о возможностях и угрозах со стороны компании-конкурентов. Другими словам, сотрудники, занимающиеся ведением коммерческой деятельности, должны изучить и проанализировать все факторы внутренней и внешней среды организации. Трудность данной работы состоит в том, что эти факторы многочисленны и постоянно изменяются, в связи с этим в основу коммерческой деятельности необходимо закладывать прогнозируемые значения этих факторов.

Коммерческая информация дает возможность торговым компаниям анализировать свою деятельность, а также планировать ее и осуществлять функцию контроля за ее результатами.

Источники коммерческой информации разнообразны. Так, источником коммерческой информации могут служить маркетинговые исследования, проведенные по конкретным товарам. Прежде чем проводить маркетинговые исследования и инвестировать денежные средства в сбор, анализ и изучение информации, надлежит осуществить сравнительную оценку затрат и значимости результатов, которые бу-

дуг получены в ходе исследования. В том случае, если выгода от использования коммерческой информации превышает затраты на ее получение, проведение маркетинговых исследований целесообразно [3].

Другим важным источником коммерческой информации выступают внутренние сведения и документация торгового предприятия, в том числе данные об объемах товарооборота, затратах на реализацию, объемах товарных запасах, прибыли, управленческих расходах и других экономических показателях компании.

В качестве коммерческой информации могут выступать данные внешней статистики и публикуемые в средствах массовой информации сведения о состоянии рынка, его развития, емкости и других характеристиках.

Сейчас, все большее распространение получает приобретение информации у организаций, которые занимаются «производством и продажей чистой информации» в качестве основного вида деятельности.

Основываясь на данные, получение путем проведения анализа имеющейся информации можно начать реализацию следующего этапа коммерческой деятельности, а именно определение потребностей в товарах. На данном этапе устанавливается емкость рынка и его сегментов, аргументируется ассортимент необходимых товаров.

Третьим этапом коммерческой деятельности является выбор наиболее предпочтительных поставщиков. Этот этап подразумевает работу по сбору информации и изучению возможных партнеров, компаний-поставщиков товаров, при этом анализируется их размещение, широта и глубина ассортимента предлагаемых товаров, условия поставок, цена, репутация на рынке и многие другие характеристики.

Следующий этап коммерческой деятельности-установление договорных отношений с поставщиками товаров. Этот этап подразумевает под собой решение вопроса об установлении договорных отношений с компаниями-поставщиками товаров. Необходимо согласовать все нюансы, которые связаны с подготовкой договора и с его подписанием. В конечном итоге, на данном этапе должен быть подписан договор на поставку товаров, выполнение которого необходимо контролировать.

Хозяйственные связи между поставщиками товаров и покупателями довольно широкое понятие, так как они включают экономические, организационные, коммерческие, административно-правовые, финансовые и иные виды отношений, складывающихся между поставщиками и потребителями в ходе поставок товаров. Система хозяйственных связей включает в себя участие торговых компаний в фор-

мировании предприятиями-производителями планов производства товаров путем представляемых заказов, а также хозяйственные договоры, контроль за соблюдением обязательств по этим договорам, применение экономических санкций, участие в работе товарных бирж и ярмарок, экспертизу поставляемых производителями товаров, применение административно-правовых норм и некоторые другие взаимоотношения.

Управление товарными запасами, следующий после установления договорных отношений с поставщиками этап коммерческой деятельности. Целью управления товарными запасами является наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей конечного потребителя и обеспечение бесперебойной торговли. Этот этап подразумевает проведение работ по поддержанию товарных запасов на должном необходимом уровне и разработке и проведению мероприятий, направленных на ускорение оборачиваемости товарных запасов.

Еще одним важнейшим этапом коммерческой деятельности является управление ассортиментом товаров. Торговому предприятию необходимо обеспечить широту и глубину ассортимента, а также своевременно обновлять ассортимент товаров в зависимости от изменения спроса на них, разрабатывать ассортиментных перечней товаров и контроль над ними.

Ассортиментная политика торгового предприятия должна принимать во внимание ряд факторов таких, как разнообразие товаров в магазинах, гибкость ассортимента, его соответствие колебаниям спроса и сезонным изменениям, рациональное размещение товаров в торговых залах магазинов.

Каждое торговое предприятие ежедневно должно проводить работу по изучению и поддержанию требуемого населению ассортимента. К сожалению, сегодня, торговые предприятия проводят лишь фактическую структуру ассортимента товаров, который представлен в торговом зале, в связи с тем, что сотрудники не придают большого значения предпочтению клиентов, а изучение спроса, как правило, сводится к учету товарной реализации, а анализ ассортимента товаров не проводится [12].

Следующим этапом коммерческой деятельности является рекламно-информационная деятельность по сбыту товаров. Она призвана ускорять реализацию товаров, повышать эффективность труда торгового персонала. Рекламно-информационная деятельность заключается в разработке и проведении рекламных акций и кампаний и последующей оценки эффективности реализованных рекламных мероприятий. В розничной торговле необходимо использовать различные виды

рекламы от оформления витрин, до рекламы по радио и телевидению, так как в условиях рыночной экономики реклама — это двигатель торговли и эффективный способ стимулирования сбыта.

Торговая организация должна определить методы продажи товаров. Грамотно налаженная продажа товаров благоприятствует росту товарооборота, наиболее эффективному удовлетворению спроса населения и обеспечивает рентабельность торговой компании.

Форма и состав операций по продаже товаров, в первую очередь, зависят от ассортимента, предлагаемых товаров и методов их реализации. Действительно, на выбор товаров повседневного спроса покупатель тратит значительно меньше времени, чем на товары периодического или редкого спроса. Соответственно, в магазинах, которые применяют различные методы продажи и содержание операций по реализации товаров существенно отличаются. Под операциями по реализации товаров торговых предприятий следует понимать способы продажи товаров потребителям.

В розничной торговле могут применяться следующие методы реализации товаров:

- самообслуживание;
- обслуживание через прилавок;
- продажи по образцам;
- с открытой выкладкой и свободным доступом покупателей к товарам;
- продажи по предварительным заказам [10].

Одним из самых удобных и получивших широкое распространение методов реализации в розничной торговле является самообслуживание. Этот метод предоставляет торговой организации возможность ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазинов, а также расширить объем реализации товаров.

Самообслуживание подразумевает под собой свободный доступ клиентов к выложенным в торговом зале товарам, возможность самостоятельного осмотра и отбора необходимых товаров без помощи продавца, это обстоятельство позволяет более эффективно распределять функции между работниками магазина. Выбранные покупателями товары оплачиваются в узлах расчета, которые обслуживаются контролерами-кассирами. При использовании метода самообслуживания изменяются технологическая планировка площади торгового зала и других помещений магазина, организация материальной ответственности, товароснабжение и как уже отмечалось ранее перераспределяются функции сотрудников магазина.

Сегодня, этот метод применяется при продаже большинства продовольственных и непродовольственных товаров. Товары, которые нуждаются в упаковке, нарезке и других модификациях реализуют в магазинах самообслуживания через прилавки индивидуального обслуживания.

В магазинах, в которых методом продажи является самообслуживание функции работников торгового зала сводятся, как правило, к консультированию покупателей выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций.

Подробнее рассмотрим операции из которых состоит процесс продажи при использовании самообслуживания.

1. Встреча клиента и информирование его о реализуемых в магазине товарах;
2. Получение покупателем инвентарной тележки или корзины для отбора товаров;
3. Самостоятельный отбор товаров покупателем и доставка их в узел расчета;
4. Подсчет стоимости отобранных товаров;
5. Оплата выбранных товаров и получение чека;
6. Упаковка приобретенных товаров;
7. Возврат инвентарной корзины или тележки в место их концентрации [3].

Число операций может быть увеличено, например, при продаже технически сложных товаров осуществляются консультирование, проверка исправности товаров и другие операции.

Рассмотрим продажу товаров через прилавок обслуживания. Этот метод включает в себя выполнение ряда операций: встреча покупателя и выявление его намерения; предложение и демонстрация товаров; помощь в выборе товаров; предложение сопутствующих и новых товаров; осуществление технологических операций, например, нарезки, взвешивания, отмеривания; расчетные операции; упаковка и выдача товаров покупателям. В случае, если магазин реализует технические сложные товары с гарантийным сроком службы, помимо перечисленных операций, сотрудник торгового зала должен сделать отметку в паспорте на изделие, выписать товарный чек, а его копию отдать покупателю.

Продажа товаров по образцам предполагает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей. После того, как покупатель выбрал необходимый ему товар и оплатил покупку, ему вручается товар, соответствующий образцу. При использовании этого метода продажи рабочие запасы размещаются

отдельно от образцов. Преимуществом данного метода продажи является то, что на сравнительно небольшой площади торгового зала можно выставить образцы широкого ассортимента товаров. По большей части продажа по образцам применяется для крупногабаритных и технически сложных товаров и товаров, требующих перед их отпуском покупателю отмеривания и нарезки.

Продажа товаров с открытой выкладкой наиболее удобна, в связи с тем, что покупатели могут одновременно изучать выложенные образцы товаров, не отвлекая продавцов на выполнение функций, которые связаны с показом товаров и информацией об их ассортименте. Этот метод позволяет повысить производительность труда торгового персонала, увеличить скорость операций по продаже товаров и увеличить пропускную способность магазина. Обычно этот метод применяется при реализации тех товаров, продажа которых в магазинах самообслуживания осуществляется через прилавки обслуживания. Удобен этот метод и при продаже одежды. Покупатели имеют возможность самостоятельно или с помощью продавца-консультанта ознакомиться с фасонами, моделями, размерами, цветом швейных изделий, примерить их, проконсультироваться с продавцом-консультантом и сделать окончательный выбор.

Еще один метод продажи-продажа по предварительным заказам, которая удобна для покупателей, так как позволяет им экономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают как продовольственные, так и непродовольственные товары. Заказы могут приниматься в магазине, интернет-магазине, по месту работы или на дому покупателей. Расчет может осуществляться путем предварительной оплаты в кассе магазина, денежным переводом, а также оплаты покупок в момент их получения. Предварительно заказанные товары могут быть вручены покупателю в магазине или доставлены по месту требования.

Независимо от того какой метод продажи применяется торговым предприятием, персонал магазинов должен строго соблюдать правила торговли, которые содержатся в основных правилах работы торгового предприятия, правилах розничной торговли отдельными продовольственными и непродовольственными товарами в других документах.

Кроме рассмотренных нами выше методов розничной продажи в настоящее время получили распространение и другие, довольно эффективные методы реализации товаров. К таким методам относится продажа товаров через автоматы, торговля по почте и электронная коммерция.

Важным этапом коммерческой деятельности является оказание торговых услуг покупателям, так как качество торгового обслуживания в значительной степени определяется количеством и качеством дополнительных торговых услуг, которые оказывают магазины покупателям товаров. В развитой торговле удельный вес таких услуг весьма велик.

Дополнительные торговые услуги, как правило, подразделяют на три вида:

- Связанные с покупкой товаров;
- Связанные с оказанием помощи покупателям при использовании приобретенных товаров;
- Связанные с созданием благоприятной обстановки для посещения магазина [7].

К первой группе относятся: прием предварительных заказов на временно отсутствующие в продаже товары, упаковка товаров, доставка крупногабаритных товаров на дом покупателю и другие.

Достаточно велико число услуг, оказываемых покупателям после приобретения товаров. Эта группа услуг включает в себя раскрой купленных в магазине тканей, мелкую переделку и подгонку по фигуре купленной в магазине одежды, установку приобретенных покупателем холодильников, телевизоров, электрических и газовых плит, кухонных гарнитуров и другой мебели.

В третью группу входят следующие услуги: организация буфета при крупном магазине, ремонт технически сложных товаров. Организация детской комнаты на территории магазина, оборудование вблизи магазинов парковок.

Все перечисленные услуги могут быть платными или бесплатными.

Широкий набор торговых услуг, оказываемых покупателям, позволяет привлекать в магазин новых клиентов и увеличить получаемых доходы.

На данный момент времени совокупность операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания услуг, достигли достаточно высокого уровня развития: постоянно появляются новые типы торговых предприятий, применяются различные методы продажи, организуется эффективная коммерческая работа по продаже товаров, предоставляется широкий комплекс услуг потребителю. Всё это помогает предприятию достигать своих поставленных целей, ориентироваться на международные стандарты и выживать в конкурентной борьбе.

Таким образом, коммерческая деятельность торгового предприятия представляет собой организацию деятельности в целях доведения товаров от производителей до конечных потребителей. Она включает все аспекты организации деятельности предприятия. Однако несмотря на общие элементы коммерческой деятельности каждое торговое предприятие при ее построении должно учитывать совокупность внутренних и внешних факторов, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на результаты работы предприятия.

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «СПАР»

2.1 Организационно-правовая характеристика торговой розничной сети «Спар»

Свою историю компания «Спар» начала в 1932 году в Голландии Адрианом ван Веллом в качестве добровольной сети бакалейщиков под названием «DESAR». Основной целью которой являлось сотрудничество независимых оптовых компаний с ритейлерами как ответ на формирование крупных торговых сетей Европы. Это название сложилось из первых букв девиза «Doog Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig», которое переводится как «Все выигрывают от сотрудничества».

Само название «SPAR» в переводе с нидерландского означает ель, именно поэтому компанией выбран логотип в виде этого дерева. Концепция компании начала распространяться по всему миру в 1947 году второй страной стала Бельгия, тогда же произошло сокращения наименования «DESAR» до «SPAR». В течение 1950-х годов SPAR распространился по Европе. В 1953 году была создана компания «SPAR international». Уже к 1959 году SPAR включал оптовых и розничных торговцев из 9 стран мира.

В следующие несколько десятков лет компания пришла в Африку и Азию. К 1999 году организация вела свою деятельность в 21 стране. С 2000 года SPAR работает в Китае Индии и России.

Итак, в России компания действует с 2000 года и имеет несколько форматов магазинов: INTERSPAR, EUROSPAR, SPAR и SPAR Express. Количество магазинов, работающих под этим брендом в России к началу 2017 года, составляло 430.

На сегодняшний день в SPAR России входят 8 партнеров: SPAR Миддл Волга, SPAR Тула, SPAR Челябинск, SPAR Северо-Запад, SPAR Томск, SPAR Калининград и SPAR Удмуртия.

Для успешного управления и развития сети в России была учреждена компания SPAR Russia B.V. К основным видам деятельности этой компании относятся:

- Организация коммуникаций между партнерами SPAR в России;
- Разработка и контроль качества товаров, реализуемых под собственной торговой маркой;
- Привлечение новых партнеров в SPAR;
- Маркетинговая поддержка и развитие торговой марки SPAR.

— В данной дипломной работе будет рассмотрен SPAR Северо-Запад. На сегодняшний день на карте Северо-Запада более 50 магазинов SPAR, которые представлены в нескольких форматах:

— Супермаркеты SPAR. Магазины данного формата расположены в шаговой доступности от жилых домов, торговой площадью до 1600 кв. м., ассортимент которых состоит из товаров повседневного спроса. Формат супермаркетов является основным для Северо-Запада, на его долю приходится 74% от общего товарооборота, 87% от всех торговых пространств и большая часть от общего количества покупок в сети Северо-Западного региона;

— SPAR Express. Характеризуется небольшой торговой площадью, круглосуточным режимом работы и шаговой доступностью.

— SPAR Гипермаркеты. Торговая площадь гипермаркета свыше 3,5 тыс. кв. м., также в магазине этого формата предоставляются дополнительные услуги для удобства покупателей, например, детская комната и большая парковка для автомобилей.

— EUROSPAR. Этот формат схож с гипермаркетом, его торговая площадь варьируется от 1600 до 3500 кв. м. Супермаркеты данного формата располагается в густонаселенных районах.

SPAR Северо-Запад охватывает все территориальные зоны Северо-Западного региона России, исключением является Коми и Калининград. В 2011 году между компаниями SPAR International и «ТД Интерторг» был заключен лицензионный договор на развитие сети супермаркетов SPAR в Северо-Западном регионе страны в пределах Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Петрозаводска, Карелии, Пскова, Псковской области, Великого Новгорода и Новгородской области [22].

Миссией торговой сети «Спар» является обеспечение широкого ассортимента свежих продуктов и качественных товаров по доступным ценам с европейскими стандартами обслуживания.

Целями торговой розничной сети являются:

- Стабильное получение прибыли;
- Расширение территориального охвата магазинов;
- Завоевание лидерских позиций на рынке;
- Обеспечение комфортных условий для персонала и клиентов.

В магазинах «Спар» представлен широкий ассортимент продовольственных товаров и товаров повседневного спроса.

«ТД Интерторг» юридически относится к Обществу с ограниченной ответственностью. Общество получило свидетельство о постановке на учет в налоговом органе с присвоением индивидуального номера плательщика: ИНН 7842005813, КПП 471601001, ОГРН 1047844001040 [19].

Юридический и почтовый адрес компании: 187026, область Ленинградская, Госненский район, город Никольское, улица Комсомольская, 14, пом. 6.

В соответствии с ОКВЭД основным видом деятельности является торговля незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах. Также компания осуществляет 24 вида дополнительной деятельности.

ООО «ТД Интерторг» это российская компания -ритейлер, являющаяся обладателем прямой лицензии «SPAR International». Именно «ТД Интерторг» имеет право открывать магазины под торговым знаком SPAR на территории Северо-Запада России.

Уставной капитал ООО «ТД Интерторг» заявленный в учредительных документах составляет 1 миллион рублей [19].

Согласно ГОСТ Р -51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий» п. 3.6 магазины «Спар» относятся к «Универсам (супермаркет): Предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 400 кв. м.» [1].

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается деятельность SPAR Северо-Запад за период с 2015 по 2017 гг., отчетным является 2017 год.

Рассмотрим организационную структуру супермаркета «Спар», она представлена на рисунке 2.1.

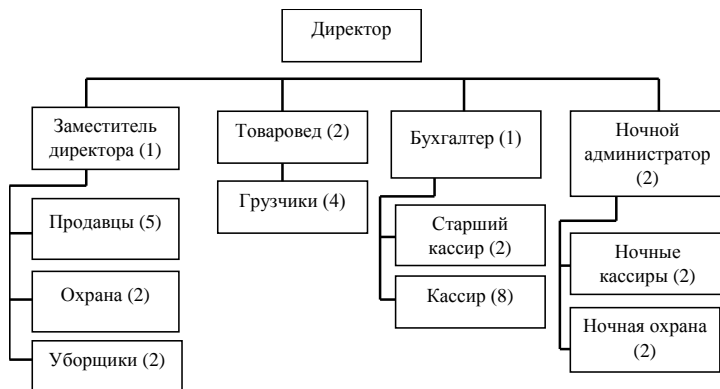


Рисунок 2.1 – Типовая организационная структура супермаркета «Спар»

Организационная структура супермаркета «Спар» имеет линейно-функциональный вид. К основным преимуществам такой структуры относятся способность повышать эффективность использования рабочей силы и упрощение профессиональной подготовки.

В должностные обязанности директора входит стратегическое планирование и управление деятельностью магазина, а также контроль за этой деятельностью, прием на работу и увольнение персонала, его поощрение с помощью системы премирования и введение штрафных санкций для работников. Директор делегирует часть своих обязанностей своему заместителю, в основном это касается процессов управления персоналом и контроля за их работой.

Заместителю директора подчиняются продавцы, охрана и уборщицы.

Должностная инструкция продавца включает выкладку товаров в соответствии с правилами и принципами мерчандайзинга, консультирование покупателей относительно товаров, цены и акции, которые проводятся в магазине. Также продавцы осуществляют обслуживание покупателей через прилавок, в отделе «Кулинарии» и «Колбасы и сыры», в их обязанности при этом входит нарезка продуктов, их упаковка и взвешивание.

Сотрудники охраны обеспечивают сохранность имущества магазина и порядок в торговом зале.

Уборщики ответственны за поддержание чистоты в торговом зале и других помещениях магазина. Уборка проводится в соответ-

ствии с составленным графиком, через определенные промежутки времени.

Бухгалтер выполняет следующие функции: ведение бухгалтерского учета, подготовка бухгалтерской отчетности в соответствии с российским законодательством и отчетов для контролирующих органов и взаимодействие с органами контроля.

К обязанностям старшего кассира относятся прием, учет, хранение и выдача денежных средств с неуклонным соблюдением правил, которые обеспечивают их сохранность. Главной функцией старшего кассира является обеспечение непрерывной работы касс магазина и контроль отсутствия нарушений правил торговли в работе кассовых аппаратов.

Кассиры осуществляют денежные операции, принимают и выдают деньги покупателям, определяют подлинность купюр, работают с пластиковыми банковскими картами, ведут учет и контроль денежной наличности.

Товаровед определяет требования к товарам, соответствие их качественных характеристик установленным требованиям, техническим условиям и заключенным договорам с поставщиками. Товаровед выполняет функции контроля при приемке товара, оформляет соответствующие документы, осуществляет контроль за товарными запасами, обеспечивает правильное хранение запасов на складе магазина и подготовку товара к продаже.

Грузчики осуществляют погрузочно-разгрузочные работы и участвуют в складских работах.

Присутствие ночного администратора, кассиров и охраны обуславливается режимом работы супермаркетов «Спар», большинство из них работают круглосуточно. Ночной администратор осуществляет управляющие функции в ночное время суток и контролирует работу кассиров и охраны.

Ночные кассиры и охрана осуществляют те же функции, что и сотрудники, работающие в дневное время суток.

Все магазины розничной торговой сети «Спар» предполагают высокий уровень самообслуживания покупателей. Весь реализуемый торговой точкой ассортимент выставлен на торговой площади, любой товар покупатель может найти самостоятельно за счет условного разделения торгового зала на отделы. В магазинах «Спар» представлены следующие отделы:

- кондитерские изделия;
- бакалея;
- кулинария;

- хлеб и булочные изделия;
- молочный отдел;
- мясной отдел;
- колбасы;
- рыбный отдел;
- напитки;
- овощи-фрукты;
- бытовая химия;
- вино-водочный отдел;
- отдел заморозки.

Магазины «Спар» оснащены всем необходимым оборудованием включая:

- торговые тележки и корзины;
- контрольно-кассовое оборудование;
- ячейки для хранения имущества покупателей;
- торговые весы;
- торговые стеллажи;
- машины для вакуумной упаковки;
- доски разделочные;
- ножи;
- гастроемкости;
- слайсеры;
- витрины холодильные;
- витрины морозильные;
- пристенные горки;
- и т.д.

Практически во всех магазинах торговой розничной сети «Спар» удобная планировка торгового зала, при которой покупатели движутся по кругу и возвращаются к отправной точке движения, к зоне касс.

Торговая розничная сеть «Спар» имеет собственный распределительный центр и систему контроля качества, на основе европейского опыта.

2.2 Характеристика внутренней и внешней среды торговой розничной сети «Спар»

Проведем анализ внешней среды организации, которая включает в себя микро- и макросреду. Для анализа макросреды воспользуемся инструментом стратегического анализа-PEST-анализом, который предполагает выявление и определения влияния на торговую сеть по-

литических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность магазинов «Спар». Данные для анализа приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – PEST-анализ торговой розничной сети «Спар»

Факторы	Экспертная оценка				Средняя оценка	Весовой коэффициент
	1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7
Политические						
Налоговая политика	4	5	3	4	4	0,076
Изменение законодательства в сфере деятельности сети	4	3	3	3	3,25	0,05
Санкции в отношении РФ	5	5	4	4	4,5	0,076
Изменение трудового законодательства	3	3	4	3	3,25	0,046
Антимонопольное законодательство	4	4	3	4	3,75	0,052
Экономические						
Возможность высоких темпов инфляции	5	5	4	5	4,75	0,064
Платежеспособный спрос	5	5	5	5	5	0,08
Нестабильность национальной валюты	4	4	5	4	4,25	0,068
Рост уровня безработицы	3	4	3	3	3,25	0,056
Установление высоких налоговых ставок	4	5	5	4	4,5	0,064
Социальные						
СМИ	5	5	4	5	4,75	0,078
Изменение потребительских предпочтений	4	5	5	4	4,5	0,06
Половозрастная структура населения	4	4	5	5	4,5	0,064
Технологические						
Автоматизация бизнес-процессов	5	5	5	5	5	0,086
Влияние инноваций на деятельность компании	5	5	4	4	4,5	0,08
Итого	-	-	-	-	-	1

Таблица 2.2 – Степень вероятности влияния факторов

Факторы	Весовой коэффициент	(+ /-)	Эксперты				Средняя оценка	Взвешенная средняя
			1	2	3	4		
Политические								
Налоговая политика	0,076	-	4	5	3	4	4	0,304
Изменение законодательства в сфере деятельности сети	0,05	-	4	3	3	3	3,25	0,1625
Санкции в отношении РФ	0,076	-	5	5	4	4	4,5	0,342
Изменение трудового законодательства	0,046	-	3	3	4	3	3,25	0,1495
Антимонопольное законодательство	0,052	+	4	4	3	4	3,75	0,195
Экономические								
Возможность высоких темпов инфляции	0,064	-	5	5	4	5	4,75	0,304
Платежеспособный спрос	0,08	+	5	5	5	5	5	0,4
Нестабильность национальной валюты	0,068	-	4	4	5	4	4,25	0,289
Рост уровня безработицы	0,056	-	3	4	3	3	3,25	0,182
Установление высоких налоговых ставок	0,064	-	4	5	5	4	4,5	0,288

Окончание таблицы 2.2

Социальные								
СМИ	0,078	+	5	5	4	5	4,75	0,3705
Изменение потребительских предпочтений	0,06	-	4	5	5	4	4,5	0,27
Половозрастная структура населения	0,064	-	4	4	5	5	4,5	0,288
Технологические								
Автоматизация бизнес-процессов	0,086	+	5	5	5	5	5	0,43
Влияние инноваций на деятельность компании	0,08	+	5	5	4	4	4,5	0,36

Проведенный анализ показал, что наибольшее влияние на деятельность розничной торговой сети «Спар» оказывают технологические факторы в виду того, что у них самые высокие весовые коэффициенты, за ними следуют экономические и социальные группы факторов, наименьшие весовые коэффициенты у группы политических факторов. Самое небольшое воздействие на работу торговой сети оказывают следующие виды факторов: изменение законодательства в сфере деятельности сети, изменение трудового законодательства и государственное антимонопольное законодательство, а также рост уровня безработицы. Самое сильное воздействие на деятельность магазинов «Спар» оказывают такие факторы, как платежеспособный спрос, средства массовой информации, автоматизация бизнес-процессов, влияние инноваций на работу компании.

Рассмотрим микросреду торговой сети «Спар». Для того, чтобы проанализировать микросреду необходимо определить психологический портрет клиентов магазина «Спар» в Северо-Западном регионе. Покупатели «Спар» — это жители города и области, предпочитающие совершать ежедневные покупки недалеко от дома в современном магазине с широким ассортиментом свежих продуктов. Для покупателей магазина особое значение имеют акции, проходящие в магазине, а также возможность приобрести готовую вкусную еду в отделе кулинарии. Предпочтительными клиентами для сети магазинов будут семейные люди с уровнем дохода свыше 25000 рублей в месяц, наличие детей и семьи обуславливает высокий средний чек, так как семья, как

правило, приобретает больше товаров. Что касается возраста клиентов магазинов «Спар», то в данном случае подходит любая возрастная категория.

Далее проанализируем конкурентов торговой розничной сети «Спар». Основными конкурентами будут розничные торговые сети, в которых преобладает формат магазинов-супермаркетов.

1. «Дикси» — это российская компания, владеющая крупной розничной продовольственной сетью. Свою историю компания начала в 1992 году и специализировалась на оптовой торговле и дистрибуции. К 2002 году на розницу приходится около 75% от всей выручки, а число магазинов достигло 77. На сегодняшний день, магазины «Дикси» расположены по всей территории России как в крупных, так и небольших городах Центрального, Северо-Западного, Уральского и Приволжского федеральных округов. Всего сеть включает 697 населенных пунктов и насчитывает 2333 магазина формата «у дома» [15].

2. «Магнит». Первый продовольственный розничный магазин этой сети был открыт в 1998 году в Краснодаре. Сегодня, магазины розничной сети «Магнит» располагаются в 2764 населенных пунктах нашей страны. Большая часть магазинов располагается в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах, значительная часть торговых точек действует на территории Северо-Западного, Уральского и Сибирского округов. По состоянию на начало 2018 года торговая сеть «Магнит» включает 16625 магазинов из них 12283 - в формате «у дома» [18].

3. «Пятерочка». Федеральная торговая сеть «Пятерочка» одна из самых крупных сетей продуктовых магазинов «у дома». Компания основана в 1998 году, а первый магазин начал свою работу в 1999 году. На 2018 год количество магазинов составляет 11225 [21].

4. Розничная сеть «Полушка» начала свою работу в 2003 году, тогда же был открыт первый магазин. Сегодня в сети представлено порядка 190 универсамов формата «у дома», которые работают в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Новгородской областях. Стоит сказать о том, что подавляющее большинство торговых точек компании работают 24 часа. Розничная сеть «Полушка» входит в десятку крупнейших по Северо-Западному федеральному округу и продолжает динамично развиваться [20].

Все вышеперечисленные компании развивают и совершенствуют свои программы лояльности и проводят различные акции и предлагают своим покупателям разнообразные скидки.

Выберем ряд критериев и проведем конкурентный анализ конкурентов розничной торговой сети «Спар», для этого выберем 5-бальную шкалу, в которой оценка «5» будет говорить о том, что критерий ярко выражен, «4»-«хорошо выражен», «3»-«выражен нормально», «2»-«слабо выражен», «1»-«отсутствует».

Сравнительная характеристика основных конкурентов представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сравнительная характеристика конкурентов торговой розничной сети «Спектр»

№ п/п	Критерии	«Дикси»	«Магнит»	«Пятерочка»	«Полушка»
1	Привлекательный уровень цен	5	5	4	4
2	Широта ассортимента	3	4	4	3
3	Система скидок	4	3	5	3
4	Имидж	4	5	5	3
5	Квалификация персонала	4	3	4	3
6	Наличие собственного производства	2	2	3	1
7	Интернет-магазин	1	1	1	1
8	Удобство расположения магазинов	3	4	5	2
9	Удобство навигации по торговому залу	4	3	5	2
10	Программа лояльности	1	1	4	2
	Итого:	31	31	40	24

Анализ, который мы привели показывает, что приоритетным конкурентом торговой розничной сети «Спар» является сеть магазинов

«Пятерочка», так как она показала самый высокий результат при расчете суммы баллов, наименьший результат у сети магазинов «Полушка» ввиду отсутствия собственного производства и не очень удобной навигации по торговому залу.

Для определения слабых и сильных сторон торговой сети «Спар», а также угроз и возможностей воспользуемся SWOT-анализом. Слабые и сильные стороны отражают факторы внутренней среды предприятия, а угрозы и возможности-факторы внешней среды. Матрица SWOT-анализа для торговой розничной сети «Спар» представлена в таблицах 2.4 и 2.5.

Таблица 2.4 –Матрица SWOT-анализа для торговой сети «Спар»

Внутренние стратегические факторы	Оценка О, баллы	Вес W, доли	Взвешенная оценка
Факторы силы			
Широкий ассортимент товаров	5	0,095	0,475
Представленность известных торговых марок	5	0,088	0,44
Наличие специальных ценовых акций	5	0,095	0,475
Легкость навигации по торговой точке	4	0,088	0,352
Реклама торговой точки	5	0,088	0,44
Узнаваемость бренда	5	0,094	0,47
Наличие кулинарии	5	0,086	0,43
Качество выкладки товаров	4	0,09	0,36
Факторы слабости			
Скорость обслуживания	5	0,095	0,475
Отсутствие Интернет-магазина	3	0,084	0,252
Отсутствие программ лояльности для постоянных клиентов	5	0,097	0,485
Суммарная оценка	-	1	4,654

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа торговой сети «Спар»

Внешние стратегические факторы	Оценка O, баллы	Вес W, доли 1	Взвешенная оценка
Возможности			
Открытие новых магазинов сети	3	0,13	0,39
Расширение ассортимента	4	0,098	0,392
Увеличение среднего чека за счет акций, спецпредложений, активных продаж	5	0,12	0,6
Привлечение новых потребителей за счет активной рекламы	4	0,14	0,56
Поиск способов снижения затрат на аренду, хранения товаров, персонал и других организационных расходов	3	0,12	0,36
Угрозы			
Появление новых конкурентов	4	0,098	0,392
Снижение покупательной способности населения	5	0,1	0,5
Увеличение закупочных цен на товары	4	0,0928	0,3712
Увеличение затрат на арендную плату и затрат на поддержку торговой марки в большем размере, чем потенциальный рост продаж	3	0,1012	0,31
Суммарная оценка	-	1	3,875

Проведенный нами SWOT-анализ показал, что положение розничной торговой сети «Спар» нельзя назвать стабильным, можно выделить большое количество как положительных, так и отрицательных сторон. К сильным сторонам компании относятся: широкий ас-

сортимент товаров, большое количество ценовых акций, наличие кулинарии и узнаваемость бренда. Слабыми сторонами торговой компании является скорость обслуживания и отсутствие программы лояльности для постоянных покупателей.

Торговая сеть «Спар» должна направить усилия на увеличение скорости обслуживания и создание программы лояльности для привлечения большего числа клиентов и увеличение продаж и среднего чека.

Проведем групповой конкурентный анализ, для этого необходимо выбрать наиболее популярный товар в продовольственных розничных магазинах. Таким товаров выберем хлеб. Необходимая для анализа информация приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Сведения для проведения конкурентного анализа

Наименование торговой сети	Цена	Качество	Доля рынка
«Спар»	Высокая	Высокое	20%
«Дикси»	Средняя	Низкое	16%
«Пятерочка»	Низкая	Среднее	25%
«Магнит»	Низкая	Среднее	24%
«Полушка»	Высокая	Низкое	15%

Построим карту конкурентного анализа в координатах «Цена-качество».

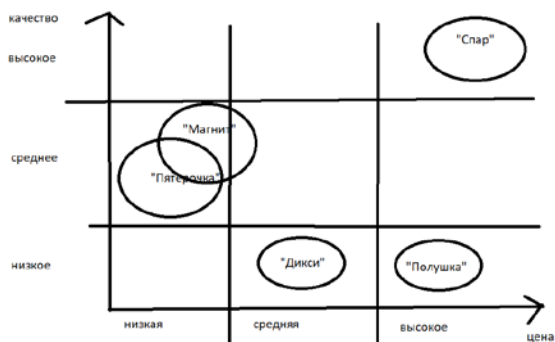


Рисунок 2.2 – Групповой конкурентный анализ

Конкурентный групповой анализ показал, что магазины «Спар» предлагают высокое качество по высокой цене. Стоит отметить, что магазин «Спар» находится в высокой ценовой категории, но в

тоже время предлагает товары высокого качества. Низкое качество товара предлагают магазины сети «Дикси» и «Полушка».

2.3 Оценка экономического состояния торговой розничной сети «Спар»

Торговая сеть «Спар» по Северо-Западному региону находится под управлением компании «ТД Интерторг», которая имеет лицензию на открытие и развитие магазинов «Спар». Всего в Северо-Западном регионе работает 117 магазинов торговой сети «Спар». Динамика основных экономических показателей ООО «ТД Интерторг» за период 2016-2017 гг. приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.7 – Динамика основных экономических показателей ООО «ТД Интерторг»

Наименование показателей	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	2017 год к 2016 году, %
Товарооборот организации, тыс. руб.	71137298	77562204	+6424906	109,03
Валовый доход:				
В тыс. руб.	16308557	18164162	+1855605	111,37
В % к РТО	22,9	23,4	+0,5	-
Издержки обращения:				
В тыс. руб.	16229679	17893236	+1663557	110,25
В % к РТО	22,8	23,07	+0,27	-
Прибыль от продажи товаров:				
В тыс. руб.	78878	270926	+192048	343,47
В % к РТО	0,11	0,34	+0,23	-
Прочие доходы:				
В тыс. руб.	4232165	5620906	+1388741	132,8
В % к РТО	5,95	7,25	+1,3	-
Прочие расходы:				
В тыс. руб.	3313292	3436458	+123166	103,7
В % к РТО	4,66	4,43	-0,23	-
Валовая прибыль:				
В тыс. руб.	16308557	18164162	+1855605	111,4
В % к РТО	22,925	23,42	+0,495	-
Налог на прибыль, тыс. руб.	117281	274141	+156860	233,74
Чистая прибыль:				
В тыс. руб.	552331	1702674	1150343	308,27
В % к РТО	0,776	2,195	+1,42	-

Проведенный анализ показал, что все экономические показатели увеличились, товароборот компании в 2017 году увеличился на 6424906 тыс. руб. или на 9,03% по сравнению с 2016 годом. Валовый доход также увеличился в 2017 году на 11% по сравнению с предыдущим годом. Прибыль от продаж выросла на 192048 или на 243%, вместе с тем растет и чистая прибыль, она увеличилась на 1150343 тыс. руб. или почти на 210%. Издержки обращения в 2017 году также увеличились и составили 17893236 тыс. руб., что на 10,25% больше, чем в 2016 году.

Таблица 2.8 – Характеристика ресурсного потенциала розничной торговой сети «Спар»

Наименование показателей	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	2017 год к 2016 году, %
Среднегодовая численность работников, чел	1320	1324	+4	100,3
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	3007873	3161017	+153144	105,1
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	11004643	15107328	4102685	137,3
Средняя площадь торгового зала, кв. м.	1750 кв. м.	1800 кв. м.	+50 кв. м.	102,85
Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс. руб.	1349264	3051939	+1702675	226,2
Применяемая система налогообложения	ОСНО (20%)			

Анализ показал, что торговая площадь в 2017 году увеличилась на 50 кв. м. также увеличилась и среднегодовая численность работников торговой сети «Спар» в Северо-Западном регионе, за счет принятия на работу 4 сотрудников.

Структура активов организации в 2017 году характеризуется следующим соотношением: 18,2% внеоборотные активов и 81,8% текущих. Активы организации за рассматриваемый период увеличились, а собственный капитал увеличился в большей степени, чем активы. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов – фактор положительный [13].

Соотношение основных групп активов ООО «ГД Интерторг» представлено на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – соотношение основных групп активов на 2017 год

Чистые активы по состоянию на 2017 год намного превышают уставной капитал в 3052 раза. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Рассмотрим изменения показатель рентабельности за анализируемый период.

Таблица 2.9 – Показатели рентабельности торговой хозяйственной деятельности предприятия 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год
Рентабельность реализации товаров, %	0,11	0,34
Рентабельность хозяйственной деятельности, %	0,776	2,195

Рентабельность реализации товаров увеличилась на 0,23%, но все еще остается низкой, для успешных предприятий этот показатель составляет 6-8%.

Рентабельность хозяйственной деятельности увеличилась с 0,776% до 2,195%, нормальное значение этого показателя 2-3%.

Перейдем к исследованию изменения товарооборота торговой розничной сети «Спар» по товарным группам, информация для анализа приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.10 – Анализ структуры ассортимента магазинов «Спар»

Товарная группа	Объем продаж, тыс. руб.		Удельный вес продаж, %		
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)
1. Молоко и кисломолочные продукты	8351848	8714233	11,74	11,24	-0,51
2. Кондитерские изделия	5532901	5544980	7,78	7,15	-0,63
3. Рыба и рыбные продукты	6128800	6199361	8,62	7,99	-0,62
4. Хлебобулочные изделия	5302358	5440342	7,45	7,01	-0,44
5. Мясные товары	4954179	5224357	6,96	6,74	-0,23
6. Колбасные изделия	4896034	5002999	6,88	6,45	-0,43
7. Овощи-фрукты	4032153	4123099	5,67	5,32	-0,35
8. Яйцо	2446865	2985643	3,44	3,85	0,41
9. Напитки	9324006	9875409	13,11	12,73	-0,37
10. Кулинария	6650943	7009843	9,35	9,04	-0,31

Окончание таблицы 2.10

11.Вино-водочные изделия	3298543	3560972	4,64	4,59	-0,05
12. Полуфабрикаты	2509876	2877341	3,53	3,71	0,18
13.Кофе, чай	2845500	2987541	4,00	3,85	-0,15
14.Хозяйственные товары	2035129	2743209	2,86	3,54	0,68
15. Корма для животных	1230863	2018723	1,73	2,60	0,87
16. Бытовая химия	1067059	1870367	1,50	2,41	0,91
17. Мороженное	498088	516462	0,70	0,67	-0,03
Итого:	71137298	77562204	100	100	-

Колебания удельного веса продаж были незначительны, что говорит об устойчивости ассортимента [13]. Самый заметный рост наблюдается по товарной группе «бытовая химия», еще одним значительно выросшим показателем является показатель удельного веса по товарной группе «корма для животных», почти все остальные товарные группы снизили свой удельный вес в общем объеме продаж.

Чтобы определить, какие товарные группы приносят самую большой объем прибыли, проведем АВС-анализ. Для этого упорядочим товарные группы в порядке убывания, исходя из удельного веса в товарообороте.

Таблица 2.11 – АВС-анализ торговой розничной сети «Спар» в 2017 году

Наименование товарной группы	РТО, тыс. руб.	Доля в РТО, %	Доля в РТО накопительным эффектом, %	АВС-группы
9.Напитки	9875409	12,73	12,37	А
1.Молоко и кисломолочные продукты	8714233	11,24	23,97	А
10.Кулинария	7009843	9,04	33,01	А
3. Рыба и рыбные продукты	6199361	7,99	41	А
2.Кондитерские изделия	5544980	7,15	48,15	А

Окончание таблицы 2.11

4.Хлебобулочные изделия	5440342	7,01	55,61	А
5.Мясные товары	5224357	6,74	62,35	А
6.Колбасные изделия	5002999	6,45	68,8	
7.Овощи-фрукты	4123099	5,32	74,12	А
11.Вино-водочные изделия	3560972	4,59	78,71	А
13.Кофе, чай	2987541	3,85	82,56	А
8.Яйцо	2985643	3,85	86,41	В
12.Полуфабрикаты	2877341	3,71	90,12	В
14.Хозяйственные товары	2743209	3,54	93,66	В
15. Корма для животных	2018723	2,60	96,26	С
16. Бытовая химия	1870367	2,41	98,67	С
17. Мороженное	516462	0,67	100	С

Анализ показал, что лидерами продаж являются товарные группы 9,1, 10, 3,2, 4, 5, 6, 7, 11 и 13. Эти товарные группы являются высокоприоритетными и приносят наибольший процент прибыли. В группу В попали товарные группы под номерами 8,12 и 14, они являются средне-приоритетными. А группы 15, 16, 17 приносят наименьший доход.

2.4 Анализ эффективности коммерческой деятельности торговой розничной сети «Спар»

Каждое коммерческое предприятие независимо от его размеров, представляет собой экономически сложный механизм и дать оценку его деятельности при помощи одного какого-либо показателя не представляется возможным. Показатель прибыли не может достаточно точно отразить все нюансы работы организации несмотря на то, что является наиболее точным показателем эффективности коммерческой деятельности. Для того чтобы полно и всестороннее оценить эффективность деятельности предприятия необходима система показателей.

Ранее нами отмечалось, что одним из самых важных показателей эффективности работы торговой компании является прибыль, которая отражает всей торговой деятельности: объем реализации ее состав и ассортиментная структура, производительность труда, уровень затрат, наличие непроизводительных расходов и потерь и так далее.

От объемов полученной прибыли зависят пополнение фондов, материальное поощрение работников, уплата налогов и многое другое. Наличие прибыли говорит о том, что расходы торговой организации целиком покрываются доходами от реализации товаров и оказания услуг. В самом общем виде, прибыль торговой организации-это разность между всеми доходами и всеми расходами.

Для того чтобы определить характеристики розничной торговой организации, а также в целях проведения сравнительного анализа необходимо знать не только абсолютную величину прибыли, но и ее уровень. Уровень прибыли характеризует рентабельность торговых предприятий, а также является одним из показателей эффективности их деятельности. Самый распространенный показатель рентабельности товарооборота. Но этот показатель не является единственным показателем рентабельности как торговой, так и любой другой коммерческой организации, потому как он отражает лишь долю чистого дохода торговли в сумме товарооборота. В нем не отражается уровень эффективности всех авансированных затрат, который связан с коммерческой деятельностью. Так, при одинаковой сумме прибыли и товарооборота у разных коммерческих предприятий могут быть разные вложения в основные и оборотные средства. В виду этого особое значение для оценки эффективности коммерческой деятельности приобретают сравнение прибыли с издержками обращения [13].

$$P = \frac{\Pi}{\Sigma \text{ИО}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Где P-рентабельность текущих расходов, тыс. руб.;

Π-сумма чистой прибыли, тыс. руб.;

Σ ИО-сумма издержек обращения, тыс. руб.

Данный показатель позволяет делать выводы о том, какова доля прибыли на каждый рубль расходов по ведению коммерческой деятельности.

$$P_{2016} = \frac{552331}{16229679} \cdot 100\% = 3,4 \text{ руб.}$$

$$P_{2017} = \frac{1702674}{17893236} \cdot 100\% = 9,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, торговая сеть получила 3,4 рубля с каждого рубля издержек обращения в 2016 году. В 2017 году показатель рентабельности текущих расходов увеличился на 6,1 рубля и составила 9,5

рубля, что является отличным показателем действующей торговой политики.

Издержки обращения представляют собой один из качественных показателей коммерческой деятельности.

Издержки — это затраты производственных факторов, которые выражены в денежной форме и необходимые для осуществления организацией своей уставной деятельности. Данные издержки могут быть связаны с продолжением процесса производства в области обращения, то есть с выполнением торговлей дополнительных функций, такого рода расходы называют дополнительными издержками.

Расходы, которые связаны с осуществление процессов купли - продажи товаров, к таким процессам относятся закупка, реализация товаров и процессы, способствующие осуществлению актов купли-продажи. Такого рода издержки называются чистыми издержками обращения. Анализируя коммерческую деятельность важно выявить удельный вес чистых и дополнительных издержек обращения. Уровень издержек обращения можно рассчитать, как процентное отношение суммы издержек обращения к товарообороту [13].

В последние несколько лет ввиду роста цен на тарифы по перевозкам товаров, а также роста цен на энергоносители, различного рода услуги и тому подобное наблюдается резкий рост издержек обращения в торговой деятельности, которые приводят определенные торговые предприятия к убыточности и банкротству. Поэтому экономичное отношение к издержкам обращения имеет такое важное значение для увеличения эффективности коммерческой работы.

Ключевыми задачами исследования издержек обращения является установление тенденций изменения их суммы и степени, определение отклонения сведений отчетного периода от данных предшествующего периода и плановых сведений, выявление главных причин, послуживших причиной этих отклонений.

Таблица 2.12 – Анализ издержек обращения торговой розничной сети «Спар»

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	2016 к 2017 году, %
Товарооборот, тыс. руб.	71137298	77562204	+6424906	109,03

Окончание таблицы 2.12

Сумма издержек обращения, тыс. руб.	16229679	17893236	+1663557	110,25
Уровень издержек обращения, % к товарообороту	22,8	23,07	+0,27	-

Приведенные данные показали, что в 2017 году сумма издержек обращения составила 17893236 тыс. руб., а их удельный вес 23,07 % к общей величине товарооборота. По сравнению с 2016 годом сумма издержек обращения выросла на 1663557 тыс. руб. или на 0,27%, а их уровень увеличился с 22,8 до 23,07%.

Сопоставим фактические данные 2017 года с данными 2016 года, разница между суммой издержек обращения 2017 года и 2016 года выражают абсолютное значение снижения или увеличения издержек обращения.

$$AЭ_{П} = \sum IO_1 - \sum IO_0 \quad (2)$$

Где $AЭ_{П}$ - сумма абсолютного снижения или увеличения издержек обращения, тыс. руб.;

IO_1 -издержки обращения в отчетном году, тыс. руб.;

IO_0 -издержки обращения в базисном году, тыс. руб.

Сумма абсолютного увеличения издержек обращения в 2017 году составила 1663557 тыс. руб.

Но данный показатель не дает возможности получить объективную информацию об изменении издержек обращения в силу того, что рост товарооборота вызывает рост издержек обращения, именно по этой причине следует увязывать издержки обращения с товарооборотом.

Отклонение по уровню от данных прошлых периодов называется размером снижения или увеличения уровня.

$$P_{СП(пов)} = Y_1 - Y_0 \quad (3)$$

Где $P_{\text{сн(пов)}}$ -размер снижения или увеличения издержек обращения, % к товарообороту;

Y_1 -уровень издержек обращения отчетного года, % к товарообороту;

Y_0 -уровень издержек обращения базисного года, % к товарообороту.

$$P_{\text{сн(пов)}} = 23,07 - 22,8 = 0,27\%$$

Размер повышения уровня издержек обращения в 2017 году по сравнению с 2016 годом составила 0,27%.

Сумма относительного снижения или увеличения издержек обращения определяется по формуле:

$$\sum \text{OC} (\text{п}) = \frac{T_1(Y_1 - Y_0)}{100\%} \quad (4)$$

Где $\sum \text{OC}_{(\text{п})}$ -сумма относительного снижения или увеличения издержек обращения, тыс. руб.;

T_1 -Объем товарооборота в отчетном году, тыс. руб.;

Y_1 -уровень издержек обращения отчетного года, % к товарообороту;

Y_0 -уровень издержек обращения базисного года, % к товарообороту.

Рассчитаем сумму относительного снижения (увеличения) издержек обращения:

$$\sum \text{OC}_{(\text{п})} = \frac{77562204 \cdot (23,07 - 22,8)}{100\%} = 209417,95$$

Сумма относительного увеличения издержек обращения в 2017 году по сравнению с 2016 годом составила 209417,95 тыс. руб.

Товарооборот, который состоит из стоимости реализованных товаров и услуг представляет собой конечный результат функционирования торгового предприятия. Обобщающий показатель эффективности коммерческой деятельности можно рассчитать, как отношение товарооборота к издержкам обращения.

$$\varepsilon = \frac{\text{РТО}}{\sum \text{ио}} \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{2016} = \frac{71137298}{16229679} = 4,38 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E}_{2017} = \frac{77562204}{17893236} = 4,33 \text{ руб.}$$

$$\Delta\mathcal{E} = 4,33 - 4,38 = -0,05 \text{ руб.}$$

Из произведенных расчетов следует, что в 2017 году показатель объема товарооборота, приходящегося на 1 рубль издержек обращения, составил 4,33 рубля, что на 0,05 рубля ниже, чем в предшествующем году, эффективность использования вложенных средств снизилась в 2017 году на 1 рубль текущих затрат приходится 4,33 рубля товарооборота.

Еще одним важнейшим условием эффективности коммерческой деятельности торговой организации является скорость обращения товаров, выражающаяся в показателе критерий оценки деятельности коммерческого предприятия, в силу того, что он означает сокращение времени пребывания товаров в сфере обращения, а это значит наиболее быстрый оборот денежных средств и необходимость в их меньшей величине для совершения торговых операций [13].

Показатель товарооборачиваемости характеризует скорость обращения товаров или время, в течение которого реализуются товарные запасы.

Товарные запасы в днях отражают на сколько дней торговли магазин обеспечен товарами. Этот показатель рассчитывается как отношение суммы товарных запасов на определенную дату на однодневный оборот предстоящего периода, так как эти товары предназначены для продажи в будущем периоде. Показатель товарооборачиваемости показывает среднее время обращения товарного запаса за определенный период, например, год или квартал, или выражает число оборотов среднего запаса за указанный период. В первом случае товарооборачиваемость рассчитывается в днях к обороту, в последнем-числом оборотов среднего запаса.

Товарооборачиваемость в днях к обороту рассчитывается как отношение среднего запаса товаров к среднедневному обороту за конкретный период:

$$B = \frac{T3_{cp}}{O} \quad (6)$$

Где: B-товарооборачиваемость, дни;

О-Однодневный товароборот, тыс. руб.;
 $TЗ_{cp}$ -средний товарный запас за определенный период времени, тыс. руб.

Средний товарный запас рассчитывается по формуле:

$$TЗ_{cp} = \frac{З_н + З_к}{2} \quad (7)$$

Где: $З_н$ -запас на начало периода, тыс. руб.;

$З_к$ -запас на конец периода, тыс. руб.

Товарооборачиваемость, выражаемая числом оборотов среднего запаса за какой-либо определенный период времени, как правило, за год, можно рассчитать по следующей формуле:

$$C = \frac{PTO}{TЗ_{cp}} \quad (8)$$

C-скорость обращения товарного запаса, обороты.

Таблица 2.13 – Анализ эффективности использования товарных запасов торговой сети «Спар»

Год	PTO, тыс. руб.		TЗ на дату, тыс. руб.		TЗ ср тыс. руб.	Товаро-ость	
	годовой	Однодневный	1.01	31.12		В днях	Кол-во оборотов
2016	71137298	197603,6	2569561	4989874	3779717,5	19,13	18,82
2017	77562204	215450,6	4989874	7450579	6220226,5	28,87	12,47

$$TЗ_{cp 2016} = \frac{2569561 + 4989874}{2} = 3779717,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$TЗ_{cp 017} = \frac{4989874 + 7450579}{2} = 6220226,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$B_{2016} = \frac{3779717,5}{197603,6} = 19,13 \text{ дней}$$

$$B_{2017} = \frac{6220226,5}{215450,6} = 28,87 \text{ дней}$$

$$C_{2016} = \frac{71137298}{3779717,5} = 18,82 \text{ об.}$$

$$C_{2017} = \frac{77562204}{6220226,5} = 12,47 \text{ об.}$$

Проведенные расчеты показали, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом товарооборачиваемость увеличилась и составила 28,82 дня. Этот показатель говорит о том, что поступившие на склад магазина товары хранятся там в среднем почти 29 дней до момента их продажи. Скорость обращения товарного запаса сократилась до 12,47 оборотов в 2017 году по сравнению с 18,82 оборотами в 2016 году, из чего следует вывод, о том, что эффективность использования товарных запасов снизилась, что негативно сказывается на получении прибыли торговой розничной сети «Спар».

Оборачиваемость товаров определяет качество управления коммерческими процессами, положение дел с товарными запасами и товарной массой. Ускорение времени обращения товаров имеет огромное экономическое значение как для отдельного торгового предприятия, так и для всей торговли в целом.

Вспомогательными показателями скорости обращения товаров является показатель розничного товарооборота на один квадратный метр торговой площади, который имеет органическую связь со скоростью обращения товаров и эффективностью использования основных средств торговой организации.

$$PTO_{\text{кв.м.2016}} = \frac{71137298}{1750} = 40650 \text{ тыс. руб.}$$

$$PTO_{\text{кв.м.2017}} = \frac{77562204}{1800} = 43090,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta PTO_{\text{кв.м.}} = 43090,1 - 40650 = 2440,1 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность использования торговых площадей в 2017 году выросла и составила 43090,1 тыс. руб. с 1 кв. м. Каждый квадратный метр торговой площади стал приносить на 2440,1 тыс. руб. больше.

Таким образом, в данной главе дипломной работы нами была рассмотрена правовая форма торговой розничной сети «Спар», а также организационная типовая организационная структура магазина «Спар». Согласно ОКВЭД основным видом деятельности компании является торговля незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах. Также компания осуществляет 24 вида дополнительной деятельности.

ООО «ТД Интерторг» это российская компания -ритейлер, являющаяся обладателем прямой лицензии «SPAR International». Именно

«ТД Интерторг» имеет право открывать магазины под торговым знаком SPAR на территории Северо-Запада России.

Также в данном разделе был проведен анализ внутренней и внешней среды торговой организации. Проведенный PEST-анализ показал, что наибольшее влияние на деятельность розничной торговой сети «Спар» оказывают технологические факторы в виду того, что у них самые высокие весовые коэффициенты, за ними следуют экономические и социальные группы факторов, наименьшие весомые коэффициенты у группы политических факторов.

Также в рамках исследования внутренней среды организации был проведен SWOT-анализ, который показал, что что положение розничной торговой сети «Спар» нельзя назвать стабильным, можно выделить большое количество как положительных, так и отрицательных сторон. К сильным сторонам компании относятся: широкий ассортимент цен, большое количество ценовых акций, наличие кулинарии и узнаваемость бренда. Слабыми сторонами торговой компании является скорость обслуживания и отсутствие программы лояльности для постоянных покупателей.

Торговая сеть «Спар» должна направить усилия на увеличение скорости обслуживания и создание программы лояльности для привлечения большего числа клиентов и увеличение продаж и среднего чека.

Что касается оценки экономического состояния торговой сети «Спар», то можно сказать следующее: все экономические показатели увеличились, товарооборот компании в 2017 году увеличился на 6424906 тыс. руб. или на 9,03% по сравнению с 2016 годом. Валовый доход также увеличился в 2017 году на 11% по сравнению с предыдущим годом. Прибыль от продаж выросла на 192048 или на 243%, вместе с тем растет и чистая прибыль, она увеличилась на 1150343 тыс. руб. или почти на 210%. Издержки обращения в 2017 году также увеличились и составили 17893236 тыс. руб., что на 10,25% больше, чем в 2016 году.

Анализ эффективности коммерческой деятельности позволяет сделать следующие выводы:

— торговая сеть получила 3,4 рубля с каждого рубля издержек обращения в 2016 году. В 2017 году показатель рентабельности текущих расходов увеличился на 6,1 рубля и составила 9,5 рубля, что является отличным показателем действующей торговой политики;

— в 2017 году сумма издержек обращения составила 17893236 тыс. руб., а их удельный вес 23,07 % к общей величине товарооборота. По сравнению с 2016 годом сумма издержек обращения выросла на 1663557 тыс. руб. или на 0,27%, а их уровень увеличился с 22,8 до 23,07%;

— в 2017 году показатель объема товарооборота, приходящегося на 1 рубль издержек обращения, составил 4,33 рубля, что на 0,05 рубля ниже, чем в предшествующем году, эффективность использования вложенных средств снизилась в 2017 году на 1 рубль текущих затрат приходится 4,33 рубля товарооборота;

— Скорость обращения товарного запаса сократилась до 12,47 оборотов в 2017 году по сравнению с 18,82 оборотами в 2016 году, из чего следует вывод, о том, что эффективность использования товарных запасов снизилась, что негативно сказывается на получении прибыли торговой розничной сети «Спар»;

— Эффективность использования торговых площадей в 2017 году выросла и составила 43090,1 тыс. руб. с 1 кв. м. Каждый квадратный метр торговой площади стал приносить на 2440,1 тыс. руб. больше.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ «СПАР»

3.1 Концептуальные основы повышения эффективности коммерческой деятельности

Проведенный нами в предыдущем разделе SWOT-анализ сети «Спар» позволил выявить сильные и слабые стороны компании. Слабыми сторонами торговой компании является скорость обслуживания и отсутствие программы лояльности для постоянных покупателей, поэтому усилия компании должны быть направлены на устранение выявленных слабых сторон.

По мере развития маркетинга взаимоотношений формирование покупательской лояльности становится все более приоритетным направлением деятельности всех коммерческих организаций при выстраивании отношений с потребителем. В условиях жесткой конкуренции, эффект лояльности зачастую становится наиболее сильным фактором конкурентоспособности чем занимаемая доля рынка или лидерство по издержкам.

На рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области работает большое число как крупных, так и небольших розничных сетей, реализующих продовольственные товары повседневного спроса. И многие из них используют программу лояльности для удержания покупателей. Существующего клиента удержать намного дешевле, чем привлечь нового. Число потенциальных клиентов не растет постоянно, поэтому удержание покупателей и воспитание в них лояльности очень важно для любой коммерческой организации. Эксперты отмечают, что постоянный клиент получает больше, чем случайный. В связи с этим компании необходимо создать собственную программу лояльности, которая позволит удержать существующих клиентов и увеличить число покупок, что положительно скажется на прибыли компании.

Под лояльностью следует понимать доверие и взаимоотношения между потребителем и компанией. Дадим определение понятия лояльности. Лояльность-это положительное отношение потребителей в отношении всех аспектов, которые затрагивают работу организации, продукты и услуги, производимые или оказываемых организацией, персонал предприятия, имидж компании, торговая марка, логотип и другое.

Понятие лояльности включает в себя несколько элементов:

1. Поведенческая составляющая, которая определяет сумму и частоту покупок, а также длительность взаимодействия покупателя с компанией;

2. Эмоциональная составляющая, которая определяется позитивные эмоции, которые вызывают у покупателя сама компания и совершение покупок в ней;

3. Рациональная составляющая, которая предполагает решение клиента продолжать взаимодействие с компанией с учетом оценки атрибутов продукта и затрат, связанных с переключением на другое предприятие.

В самом общем виде покупательскую лояльность можно определить как сочетание двух компонентов: поведенческой и эмоциональной составляющих.

Необходимо помнить о том, что лояльность потребителя не может возникнуть одномоментно, это длительный процесс, в ходе которого у покупателя создается осознанное понимание ценности, приобретенной при совершении покупки в конкретном магазине. В будущем именно формирование этой ценности поможет магазину построить долгосрочные отношения с клиентами.

Для того чтобы сформировать лояльность потребителей необходимо создать потребность, наделить товары, реализуемые в магазине, а также сам магазин положительной репутацией, а также создать условия для того, чтобы покупатель, приобретая товар в данном магазине получал чувство удовлетворенности от покупки и чувство принадлежности к какому-либо статусному уровню. Для того чтобы добиться описанного эффекта компании разрабатывают различные программы лояльности.

Программа лояльности представляет собой систему вознаграждений постоянных покупателей, ее основной функцией является содействие производителям и продавцам в ведении конкурентной борьбы, привлекая и формируя пул постоянных клиентов.

Процесс разработки программы лояльности включает в себя несколько этапов, рассмотрим их более детально.

1. Определение целесообразности проведения программы лояльности. На данном этапе следует определить необходимость проведения мероприятий по формированию лояльности. Каждое торговое предприятие планирует объем продаж, ниже которого оно не может опуститься. Этот объем продаж могут обеспечить уже существующие или новые клиенты, соответственно в общем виде рациональность управления лояльностью определяется выбором в пользу возможности привлечения новых покупателей, или в пользу важности или стоимости потерь существующих клиентов. В случае, если большую долю продаж обеспечивают существующие покупатели, то необходимо их удерживать, то есть управлять лояльностью.

2. Определение целевой аудитории, для которой будет создана программа лояльности. Этот этап подразумевает выделение группы потребителей, на которую будет направлена разрабатываемая программа лояльности. Мероприятия по формированию лояльности разрабатывается индивидуально для каждой группы клиентов. Необходимость индивидуального подхода обуславливается тем, что потребители из разных групп по-разному реагируют на стимулы, с помощью которых организация пытается завоевать их лояльность. Именно поэтому этот этап так важен для формирования программы лояльности.

3. Формулирование целей программы лояльности. Необходимо четко и правильно сформулировать цель программы, так как постановка цели оказывает влияние на эффективность всей программы. Достигнуть желаемых результатов можно лишь грамотно поставить цель программы лояльности. Рассмотрим какие цели программы лояльности могут быть поставлены:

- качественные цели, такие цели направлены на поддержание имиджа компании, построение взаимоотношений на уровне марки и доверительных отношений с потребителями;

- количественные цели, эти цели направлены на рост объемов продаж, увеличения доли компании на рынке, среднего чека или числа покупок на одного клиента;

- комплексные цели-это цели, объединяющие в себе качественные и количественные цели, то есть направлены и на построение доверительных отношений с потребителем, и на увеличение объема продаж.

4. Выбор инструментов программы лояльности. Для того чтобы определить инструменты необходимо ответить на три вопроса:

- кого компания будет поощрять?
- за что предприятие будет поощрять?
- какие для этого у организации есть возможности?

При анализе целевой аудитории следует основываться на информации, которая была получена из аналитической службы. Наиболее значимы здесь будут данные социально-демографических исследований, а также сведения о потребительских предпочтениях. Необходимо определить методы, которые будут оказывать влияние на целевую группу потребителей и каким образом можно будет стимулировать клиентов на приобретение большего числа товаров.

При реализации количественных целей будут применяться ценовые методы и прямые методы поощрения, в случае если реализуются качественные цели, необходимо применять неценовые методы и косвенные методы формирования лояльности.

Одним из важнейших факторов при разработке программы лояльности являются возможности фирмы, к ним относятся, в первую очередь финансовые возможности компании.

5. Реализация программы лояльности. Достигнутые с помощью программы лояльности результаты зависят не только от грамотного планирования, но и от того, как фактически были реализованы мероприятия по формированию лояльности. При реализации программы на практике могут возникнуть различного рода препятствия. Компания не застрахована от ошибок и рисков при внедрении программы лояльности, но есть ряд правил, которые нужно использовать для того, чтобы снизить риски неудач. К таким правилам можно отнести планирование выхода из программы лояльности заранее. Это необходимо делать заранее так как стремительное изменение рыночных условий и положение самой торговой организации могут привести к прекращению программы. Выделяют несколько способов завершения программы лояльности:

— Определение временных границ работы программы, срок действия баллов или скидок, а также границы активности и реактивации;

— Объявление об окончании программы заранее для того, чтобы остался достаточно продолжительный период времени для начисления и выкупа баллов;

— Щедрость в признании лучших клиентов магазина, так многие компании по сумме очков конкретного покупателя переводят его на более высокую ступень вознаграждения, так поступает торговая сеть «Спортмастер», применяя 3-х уровневую иерархию программу лояльности.

6. Оценка эффективности проведенных мероприятий по планированию и реализации программы лояльности. При проведении программы необходимо дать оценку ее эффективности, чтобы в случае возникновения каких-либо проблем внести корректировки. Для того чтобы убедиться в том, что программа лояльности работает, следует сравнить получаемые результаты с поставленными целями программы. В том случае, если цель программы-количественная, компании нужно измерить поведение клиентов, если же цель программы-качественная, компании следует измерить отношение клиентов.

При измерении поведения или отношения соотносятся показатели до проведения программы и после ее реализации.

При разработке программы лояльности для торговой розничной сети «Спар» будет использована описанная методика разработки программы лояльности.

Еще одной слабой стороной торговой сети «Спар», выявленной в ходе проведения SWOT-анализа была низкая скорость обслуживания и соответственно возникновение очередей, кроме того, в ходе анализа финансовой деятельности было выявлено, что издержки обращения компании в 2017 году выросли более чем на 10% по отношению к предыдущему году. Решение, которое поможет организации увеличить скорость обслуживания, а также сократить издержки обращения, за счет сокращения фонда заработной платы будет автоматизация кассового обслуживания.

Терминалы самообслуживания для приема платежей уже более 5 лет активно используют для оплаты услуг сотовой связи и услуг использования Интернета. Также сегодня очень активно развивается направление по оплате коммунальных платежей и погашений кредитов через терминалы. Все эти решения предполагают полную замену кассиров на устройства, позволяя целиком автоматизировать процесс обслуживания потребителей. Внедрение терминалов вместо сотрудников-кассиров в описанных примерах позволяет:

- минимизировать издержки, которые связаны с заработной платой персоналу и налоговыми отчислениями, такими как пенсионные выплаты, социальные отчисления;
- уменьшить площадь, которая необходима кассового узла;
- организовать обслуживание клиентов 24 часа в сутки 7 дней в неделю;
- реализовать централизованное получение отчетности и сократить количество ошибок и недочетов в обслуживании [17].

Одним из перспективных направлений использования терминалов самообслуживания является автоматизация кассового обслуживания в розничных магазинах.

При внедрении таких решений покупатель самостоятельно формирует заказ и производит его оплату с помощью терминала. При формировании заказа клиент может прибегать к помощи продавца-консультанта или самостоятельно. Как правило, идентификатором заказа выступает его номер, который может быть уже нанесен на товар, если речь идет о розничном магазине. Также удобным для розничной торговли является применение в качестве идентификатора штрих-код или радиометку, так как у покупателей могут возникнуть сложности с вводом информации. Схема организации работы розничного обслуживания с использованием кассы самообслуживания представлена на рисунке 3.1 [17].



Рисунок 3.1 – Схема организации работы розничного обслуживания с использованием кассы самообслуживания

Независимо от того какому типу относится предприятие необходимым условием для внедрения такого решения является интеграция программного обеспечения кассы самообслуживания с единой системой учета товаров и услуг магазина, а также возможность интеграции с бухгалтерской системой для формирования документации по совершенным продажам. В связи с этим, очень важно при реализации проекта обращать внимание не только на выбор оборудования и базового программного обеспечения, но и проведение интеграционных работ. Схема интеграции терминалов самообслуживания и информационной системы торгового розничного предприятия приведена на рисунке 3.2.

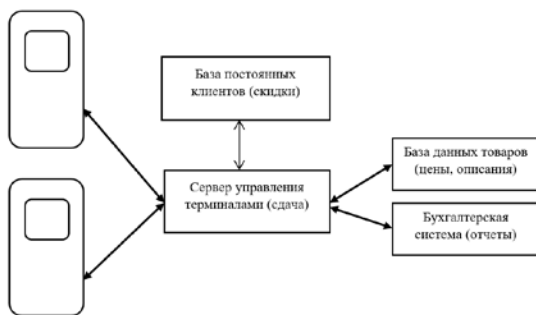


Рисунок 3.2 – Схема интеграции терминалов самообслуживания и информационных систем торгового предприятия

[17]

Еще одним важным вопросом, который следует решить при внедрении системы самообслуживания в сфере торговли является организация контроля покупателей, которые могут попытаться не оплатить товар. В случае розничного магазина, где покупатель сначала

формирует свою продуктовую корзину и только после этого оплачивает товары. Необходимостью является установка системы видеонаблюдения, а также радио- и магнитных меток, тогда возможно осуществлять контроль за оплатой товаров покупателями и выявлять нечестных клиентов.

Отличием системы применяемой в розничной торговле от терминалов по приему оплаты услуг сотовой связи и коммунальных платежей, является то, что оплата товаров происходит на фиксированную сумму, которая может быть не кратна номиналам купюр. Появляется необходимость выдачи кассой самообслуживания клиенту сдачи. Поэтому необходимо использовать дополнительное оборудование, а также специальные модификации платежных терминалов, которые способны выдавать сдачу. При оплате банковскими пластиковыми картами международных платежных систем вопрос сдачи не возникает, потому как с карты может быть списана любая сумма в пределах суммы остатка.

Применение рассмотренной технологии обслуживания клиентов является очень перспективной для торговых предприятий, так дает возможность компании сократить расходы на фонд оплаты труда, уменьшить возможность ошибки при формировании отчетной документации, а также увеличить скорость обслуживания покупателей.

3.2 Предложения по совершенствованию деятельности торговой розничной сети «Спар»

Так как одной из слабых сторон торговой сети является отсутствие программы лояльности, мы разработаем эту программу используя алгоритм, который был описан нами выше.

1. Определение целесообразности проведения программы лояльности. Высокая конкуренция на рынке продуктового ретейла, наличие сильных конкурентов и зрелость рынка – вот те факторы, которые указывают на необходимость и целесообразность разработки и проведения программы лояльности. Сегодня, на рынке Санкт-Петербурга работает более 20 продуктовых ретейлеров, включая лидеров по объему продаж и доле на рынке «Магнит» и «Х5». В этих условиях управление лояльностью является необходимым. Рынок находится на этапе зрелости, когда становится трудно привлечь новых покупателей и необходимо удержать уже существующих.

2. Определение целевой аудитории, на которую будет направлена программа лояльности. Программа разрабатывается для покупателей торговой розничной сети «Спар», которые приобретают товары в магазинах сети, расположенных в Северо-Западном феде-

ральном округе. Привлекая большее количество покупателей, компания будет увеличивать свой сегмент на рынке.

3. Формулировка целей программы лояльности. Целью данной разрабатываемой программы станет-воспитание эмоциональной привязанности у потребителей, превращение их в приверженных клиентов торговой сети «Спар».

Для повышения лояльности потребителей разработаем бонусную программу лояльности.

Бонусная программа лояльности — это программа, согласно которой при совершении покупки покупателю накапливаются бонусы, которые он может потратить на получение скидки при оплате следующих покупок. Бонусная программа имеет ряд преимуществ:

— бонус «привязывает» клиента. Бонусы накапливаются у клиента, как правило, по схеме- 1бонус=1 рублю, за каждое посещение магазина, в итоге клиент может оплатить ими какую- то часть покупок, как правило, покупатель часто забывает, где и какую скидку получил, но хорошо помнит, где можно потратить уже накопленные баллы, система бонусов не позволяет забыть клиенту о магазине и мотивирует его вернуться, что способствует долгосрочным отношениям между клиентом и торговым предприятием;

— бонус позволяет экономить. Дело в том, что при использовании дисконтной программы, то есть, когда магазин дает покупателю скидку-он теряет «живые» деньги, мгновенно уменьшая свою выручку. Начисляя бонусы, он дает клиенту возможность оплатить ими какой-то процент стоимости товаров, который в конечном итоге будет меньше, чем обычная прямая скидка.

— психологически бонусы получать приятней. Скидка не всегда представляет ценность для клиента, особенно когда она не велика, а бонусы дают покупателю больше свободы он может их накопить и приобрести более дорогой товар или наоборот тратить сразу же после покупки, тем самым обеспечивая себе скидку, бонусы имеют для покупателя определенную ценность, так как они воспринимаются как подарок [14].

Таким образом бонусная, программа подходит нам для достижения поставленной цели, так как позволяет удержать клиентов и выстроить с ними долгосрочные отношения, при этом обходится компании дешевле чем прямое снижение цен.

Для того, чтобы бонусная программа заработала необходимо создание клубных карт, которые покупатель может получить после совершения покупки в магазинах сети «Спар». Для того чтобы стать участником программы лояльности также необходимо будет заполнить анкету участника клубной карты, в которой дает согласие на обработку персональных данных, что позволит компании совершать рассылки участникам программы лояльности и сообщать о действующих акциях, тем самым напоминая покупателям о себе. Кроме того, заполненные анкеты и работающие клубные карты позволят проводить исследования, касаемо целевой аудитории магазина, покупательского поведения и предпочтений, что даст возможность компании оптимизировать ассортимент.

Для каждого участника Клубной программы «Спар» заводится персональный бонусный счет, который пополняется, когда покупатель совершает покупки в магазинах «Спар». Бонус в данном случае представляет собой единицу учета скидки на будущую покупку. Бонусами можно оплатить часть следующей покупки из расчета 1 бонус =1 рубль. Скидка может достигать 30% от стоимости покупок, которые подлежат оплате.

Для того, чтобы покупатель чувствовал свою привилегированность совершая покупки в магазинах сети «Спар» необходимо создание нескольких уровней участников клубной программы. Уровни и условия их достижения, а также условия начисления бонусов приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Уровни бонусной программы лояльности сети магазинов «Спар»

Уровень участия в клубной программе	Базовый	Красный	Золотой
Накопленная сумма покупок	1000-15000 руб.	15001-100000 руб.	Более 100001руб.

Окончание таблицы 3.1

Ставка регулярных начислений бонусов за каждую полную 1000 руб.	70	100	150
Начисление бонусов на бонусный счет и оплата бонусами части покупок в розничной сети	+	+	+
Процент от суммы покупок который можно оплатить бонусами	30%	30%	33%
SMS и e-mail рассылка	+	+	+
Специальные предложения на товары, представленные в магазинах розничной сети	+	+	+
Начисление экстрабонусов	+	+	+
Начисление бонусов в день рождения покупателя	200	250	300

Помимо регулярных бонусов, которые начисляются за каждую полную 1000 рублей, также будут действовать экстрабонусы, которые начисляются дополнительно к регулярным бонусам за покупки, которые соответствуют условиям маркетинговых акций или по инициативе розничной сети «Спар» для поощрения покупателей, начисление бонусов в день рождения клиентов, относится к экстрабонусам и показывает, что компания помнит о праздниках своих клиентов и заботится о них, предоставляя подарок в виде бонусов.

Критериями оценки разработанной программы лояльности будут:

- процент клиентов, перешедших на «красный» и «золотой» уровень (чем выше эти показатели, тем эффективнее программа);
- увеличение денежного потока по проекту к концу срока его реализации;
- результаты исследований частоты покупок и среднего чека до и после проведения программы.

Необходимо помнить о стратегии выхода, следует установить срок ее действия. В случае с разработанной программой лояльности необходимо установить сроки действия оплаты покупок бонусами. Целесообразным будет установить их следующим образом: бонусы зачисляются на клубную карту в течение одного календарного дня и действуют с момента зачисления в течение 6 месяцев, после чего аннулируются. Срок действия экстрабонусов варьируется от двух недель до месяца, в зависимости от акции, за которую они были начислены. В случае прекращения действия клубных карт в связи с негативным влиянием внешней среды необходимо сообщить покупателем об этом заранее, чтобы они успели потратить свои бонусы, при этом не нужно говорить о том, что «участие в программе лояльности прекращается». Акцент следует сделать на том, что временная рекламная компания завершается, и на то, что программа лояльности появится вновь, ведь сеть всегда готова вознаградить своих любимых клиентов.

Еще одной слабой стороной является недостаточно высокая скорость обслуживания. Для решения этой проблемы мы предлагаем автоматизировать процесс оплаты покупки с помощью внедрения терминалов самообслуживания. Механизм работы такой системы был рассмотрен нами ранее. На сегодняшний день Спар Северо-Запад включает в себя 117 магазинов разных форматов: супермаркеты «Спар», гипермаркет «Спар», «Евроспар» и «Спар express». Всего на территории Северо-Западного федерального округа работают 4 гипермаркета «Спар», 3 магазина «Евроспар», 14 магазинов «Спар express» и 96 супермаркетов «Спар» [22].

Самая большая доля приходится на супермаркеты «Спар» как по количеству магазинов, так и по объему товарооборота (74%), поэтому именно в них скорость обслуживания остается не высокой, ввиду большого количества покупателей. В связи с этим именно для этого

формата и будет предложено автоматизировать процесс оплаты покупок.

В супермаркетах «Спар» как правило работает 6 касс, а также во всех магазинах сети «Спар» работают экспресс-кассы, которые принимают до 5 единиц товаров, но покупка происходит при участии кассира. Таким образом, в одном магазине Спар работает 6 кассиров, а в 96 магазинах-576.

Мы предлагаем заменить часть привычных для потребителя касс, с обслуживанием кассиром, на терминалы самообслуживания. Для удобства покупателей в супермаркетах «Спар» будет работать 2 кассира и 3 кассы самообслуживания, которые позволят увеличить скорость обслуживания, сэкономить торговую площадь и сократить издержки обращения. Предложенное решение позволяет сократить число кассиров в одном магазине с 6 человек до 2. Также необходимо будет переквалифицировать одного кассира в консультанта для помощи покупателям при оплате через терминал. Заработная плата продавца-кассира в магазинах сети «Спар» составляет 20184 рубля в месяц [23].

Рассчитаем годовые расходы на сокращаемый персонал (кассиры) без учета налоговых отчислений, для этого воспользуемся формулой:

$$P = 3/P_m \cdot K \cdot 12 \quad (9)$$

Где P- годовые расходы;

$3/P_m$ -заработная плата сотрудника в месяц;

K-количество сокращаемых сотрудников.

Таким образом годовые расходы на сокращаемый персонал составят:

$$P = 20184 \cdot 288 \cdot 12 = 69755904 \text{ руб.}$$

В соответствии с законодательством РФ ООО «Интерторг», как и любой другой работодатель платить Единый социальный налог-30,2%, который включает в себя пенсионные отчисления, социальное и медицинское страхование, страхование несчастных случаев и профессиональных заболеваний. Произведем расчёт суммы годовых налоговых отчислений на сокращаемый персонал:

$$H = 69755904 \cdot 0,302 = 21066283 \text{ руб.}$$

Тогда годовые расходы на сокращаемый персонал с учетом налоговых отчислений составят:

$$P_n = 69755904 + 21066283 = 90822187 \text{ руб.}$$

Стоимость кассы самообслуживания ARC 70 с функциями распознавания лиц составляет 870000 руб. Она также оснащена всеми необходимыми возможностями, включая взвешивание товаров, печать чеков, приём купюр, монет и банковских карт. Особенностью предлагаемой кассы самообслуживания являются интерактивные функции. Их задача — упрощение процесса приобретения товаров, увеличение среднего чека и частоты покупок. Для этого терминал кассы самообслуживания:

- общается с покупателем голосом;
- запоминает постоянных клиентов, узнаёт их и обращается к ним по имени;
- делает визуальные и голосовые подсказки;
- формирует индивидуальные рекламные предложения.

Таким образом затраты на закупку касс самообслуживания составят:

$$z_k = 870000 \cdot 3 \cdot 96 = 250560000 \text{ руб}$$

Расходы на годовое обслуживание оборудования составят 8% от его стоимости и будут равны:

$$250560000 \cdot 0,08 = 20044800 \text{ руб.}$$

Расходы организации на сокращаемый персонал на внедрение и эксплуатацию оборудования в долгосрочном периоде за 5 лет представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сравнение расходов компании при внедрении оборудования за 5 лет

Год	Расходы на сокращаемый персонал	Расходы на внедрение и эксплуатацию оборудования
1	90822187	250560000
2	181644374	270604800
3	272466561	290649600
4	363288748	310694400
5	454110935	330739200
6	544933122	350784000



Рисунок 3.3 – Сравнение расходов на персонал и расходов на оборудование торговой сети «Спар»

Рисунок 3.3 показывает, что приобретение оборудования для 96 магазинов сети окупиться чуть более чем через 3 года, а на 4 год появится первое высвобождение средств. Рассмотрим сколько средств высвободиться за 5 лет, данные приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Высвобождаемые средства при внедрении автоматизированных касс за 5 лет

Год	Высвободившиеся средства (руб.)
1	-159737813
2	-88960426
3	-18183039
4	52594348
5	123371735
6	194149122

Из таблицы 3.3 видно, что первые три года внедрения касс самообслуживания потребуют денежных затрат со стороны организации, но проект окупиться менее чем за 4 года. Сумма высвободившихся денежных средств при внедрении кассового оборудования за 6 лет составит 103233927 руб.

Предложенная автоматизация процесса оплаты покупок посредством внедрения касс самообслуживания позволит торговой розничной сети «Спар» сократить расходы на персонал, обеспечить большую пропускную способность, а также защититься от кражи и обмана как со стороны потребителей, так и со стороны сотрудников - кассиров. Кроме того, роботизированная касса позволяет оптимизиро-

вать пространство, так как занимает 1,5 кв. м., что вдвое меньше, чем стандартное место кассира, повысить уровень сервиса, так как роботизированная касса не может обмануть, нагрубить, неправильно посчитать цену. Кассы ARC, которые были нами предложены анализируют трафик с разбивкой на дни часы, планируют рекламные акции и формируют портрет целевой аудитории.

Таким образом разработанные нами мероприятия позволят повысить лояльность потребителей, а также сэкономят расходы организации и увеличат показатели прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты организации коммерческой деятельности, в частности определение и сущности коммерческой деятельности, а также основы организации коммерческой деятельности розничного торгового предприятия.

Объектом исследования выступает торговая розничная сеть «Спар Северо-Запад», которая имеет 117 магазинов в данном регионе.

В рамках работы была дана организационно-правовая характеристика торговой розничной сети «Спар» и выполнен анализ внешней и внутренней среды компании.

Проведенный PEST- анализ показал, что наибольшее влияние на деятельность розничной торговой сети «Спар» оказывают технологические факторы в виду того, что у них самые высокие весовые коэффициенты, за ними следуют экономические и социальные группы факторов, наименьшие весовые коэффициенты у группы политических факторов. Самое небольшое воздействие на работу торговой сети оказывают следующие виды факторов: изменение законодательства в сфере деятельности сети, изменение трудового законодательства и государственное антимонопольное законодательство, а также рост уровня безработицы. Самое сильное воздействие на деятельность магазинов «Спар» оказывают такие факторы, как платежеспособный спрос, средства массовой информации, автоматизация бизнес-процессов, влияние инноваций на работу компании.

Результаты SWOT-анализа показал, что положение розничной торговой сети «Спар» нельзя назвать стабильным, можно выделить большое количество как положительных, так и отрицательных сторон. К сильным сторонам компании относятся: широкий ассортимент товаров, большое количество ценовых акций, наличие кулинарии и узнаваемость бренда. Слабыми сторонами торговой компании является скорость обслуживания и отсутствие программы лояльности для постоянных покупателей.

Что касается оценки экономического состояния торговой сети «Спар», то можно сказать следующее: все экономические показатели увеличились, товароборот компании в 2017 году увеличился на 6424906 тыс. руб. или на 9,03% по сравнению с 2016 годом. Валовый доход также увеличился в 2017 году на 11% по сравнению с предыдущим годом. Прибыль от продаж выросла на 192048 или на 243%, вме-

сте с тем растет и чистая прибыль, она увеличилась на 1150343 тыс. руб. или почти на 210%. Издержки обращения в 2017 году также увеличились и составили 17893236 тыс. руб., что на 10,25% больше, чем в 2016 году.

Анализ эффективности коммерческой деятельности позволяет сделать следующие выводы:

В 2017 году показатель рентабельности текущих расходов увеличился на 6,1 рубля и составила 9,5 рубля, что является отличным показателем действующей торговой политики.

Скорость обращения товарного запаса сократилась до 12,47 оборотов в 2017 году по сравнению с 18,82 оборотами в 2016 году, из чего следует вывод, о том, что эффективность использования товарных запасов снизилась, что негативно сказывается на получении прибыли торговой розничной сети «Спар».

Эффективность использования торговых площадей в 2017 году выросла и составила 43090,1 тыс. руб. с 1 кв. м. Каждый квадратный метр торговой площади стал приносить на 2440,1 тыс. руб. больше.

На основе проведенного исследований мы разработали несколько мероприятий, позволяющих увеличить эффективность торговой сети. Предложения заключались в разработке и запуске программы лояльности для постоянных клиентов, а также автоматизация процесса оплаты покупок, путем внедрения касс самообслуживания.

Предложенная автоматизация процесса оплаты покупок посредством внедрения касс самообслуживания позволит торговой розничной сети «Спар» сократить расходы на персонал, обеспечить большую пропускную способность, а также защититься от кражи и обмана как со стороны потребителей, так и со стороны сотрудников - кассиров. Кроме того, роботизированная касса позволяет оптимизировать пространство, так как занимает 1,5 кв. м., что вдвое меньше, чем стандартное место кассира, повысить уровень сервиса, так как роботизированная касса не может обмануть, нагрубить, неправильно посчитать цену. Кассы ARC, которые были нами предложены анализируют трафик с разбивкой на дни часы, планируют рекламные акции и формируют портрет целевой аудитории.

Разработанная программа лояльности позволит удержать существующих клиентов, увеличить количество покупок, положительно скажется на имидже компании и показателях прибыли.

Таким образом разработанные нами мероприятия позволят повысить лояльность потребителей, а также сэкономят расходы организации и увеличат показатели прибыли.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р -51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий»
2. Абчук В.А. Коммерция: учебник. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 475 с. С.41
3. Бланк И.А. Торговый менеджмент: Учебник - 2е изд., перераб. и доп. - К.: Эльга, Ника - Центр, 2012. - 784 с.
4. Вахрин П.И., Нешиной А.С. Финансы: учебник для вузов. – М.: Маркетинг, 2012. – 518 с., с.213
5. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 180 с,
6. Головачев А.С. Экономика предприятия: учеб.-метод.комплекс.- Мн.: Изд-во МИУ, 2012. - 340с
7. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговых процессов. – М.: Маркетинг, 2015. – 389с.)
8. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Под ред. Л.В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 231 с
9. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. – М.: Юнити, 2014. – 364 с., с.16
10. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. 7-е изд., перераб. и доп.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014.- 504с
11. Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для бакалавров/ О.А. Тольпегина, Н.А. Тольпегина. -М.: Юрайт, 2013. -672с.
12. Федорова М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 10 (Том 9). – С. 110–115
13. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: учебник/ Под общей ред. Л.А. Брагина. -М.: ИНФРА-М, 2013. -314с.
14. «Бонусная программа лояльности»URL: <https://ngmsys.com/info/bonus-loyalty-program>
15. «Дикси» URL: <https://dixy.ru/>
16. «Кассы самообслуживания (self-checkout) ARC 70» URL: <http://alfarobotics.ru/kassa-samoobslyuzhivaniya.html>

17. «Решения для автоматизации кассового обслуживания» URL: <http://sfour.ru/ru/articles/autocash.html>
18. «Розничная сеть Магнит» URL: <http://magnit-info.ru/>
19. ООО «ГД ИНТЕРТОПГ» URL: <https://sbis.ru/contragents/7842005813/471601001>
20. «Сеть универсамов Полушка» URL: <http://www.polushka.info/>
21. «Пятерочка. О компании» URL: <https://5ka.ru/about/>
22. «Спар о компании» URL: <http://www.sparspb.ru/>
23. Спар вакансии» URL: <https://ru.indeed.com/cmp/Spar/salaries>

