

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

«ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ»

НА ПРАВАХ РУКОПИСИ

Абдуллаев Эйнулла Адиль

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**на тему: «Современное состояние организации ретейлинга и
особенности применения их результатов в Азербайджане»**

Шифр специальности:

060411 Коммерция

Специализация:

Коммерческая деятельность

**Научный руководитель
Доц., к.э.н. Манафов Б.Н.**

**Руководитель магистерской программы
Проф., д.э.н. Мамедов Е.Я.**

**Заведующий кафедрой
Проф., д.э.н. Шакаралиев А.Ш.**

БАКУ – 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ СУПЕРМАРКЕТОВ.....	6
1. Типы розничных торговых предприятий т.е. ретейлинга.....	6
2. Размещение, проектирование, планировка и оформление супермаркетов.....	19
3. Системы товародвижения в торговле продовольственными товарами.....	28
ГЛАВА 2.СОВРЕМЕННЫЕ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЕ СУПЕРМАРКЕТОВ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ И ЕГО СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	36
1. Этапы развития и варианты организационной структуры ретейлинга.....	36
2. Организация узлов расчета в супермаркетах и работ руководителей отделов.....	43
2.1. Отдел бакалейно-гастрономических товаров.....	58
2.2. Мясной отдел.....	60
2.3. Отдел фруктов и овощей.....	65
2.4. Отдел непродовольственных и прочих товаров.....	70
3. Организация рекламы, меры по ускорению реализации товаров.....	74
ГЛАВА 3. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ СУПЕРМАКЕТОВ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ.....	77
1. Уровень развития супермаркетов в Азербайджане на сегодняшний день.....	77
2. Совершенствование системы вознаграждения работников и процедура отбора претендентов на работу в супермаркетах.....	84
3. Перспективы развития и внедрение передового зарубежного опыта в работу супермаркетов в Азербайджане.....	88
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	91
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	93
РЕЗЮМЕ	
XÜLASƏ	
SUMMARY	
РЕФЕРАТ	

Введение

Актуальность работы. Розничная торговля является одной из наиболее значимых отраслей хозяйства, прочно вошедших в жизнь общества. Будучи покупателями, мы часто не задумываемся над тем, какие непростые решения принимают менеджеры таких крупных розничных торговых предприятий как супермаркеты, относительно организации и управления работ в них, чтобы предложить товары и услуги. Изучение процесса организации работ в супермаркете основанного на опыте зарубежных стран весьма актуально в связи с динамичным развитием бизнеса в сфере розничной торговли, а Азербайджане за последние годы. Основные преимущества супермаркетов заключены в представлении широкого спектра товаров, с учетом фактора «цена- качество» и с минимальными затратами времени покупателей. Эти факторы являются весьма значительными в условиях, когда каждый покупатель ценит удобства пользования и разнообразие доступных товаров.

Цель работы. Целью работы является указание наиболее важных моментов в вопросах организации и управления работ в супермаркете, учитывая то, что в рыночной среде, в потребностях и технологиях происходят постоянные изменения.

Основные задачи, в связи с указанной целью в процессе выполнения работы решались следующие задачи:

-выделение основных типов розничных торговых предприятий по уровню обслуживания и глубине товарного ассортимента, с целью указания особенностей супермаркета среди других типов розничных торговых предприятий;

- указание конкретных факторов относительно размещения, проектирования, планировки, оформления и организации рекламы, являющихся основой успешной деятельности любого розничного торгового предприятия;

- учитывая то, что в штате супермаркета работает многочисленный персонал, указаны наиболее распространенные формы организационной

структуры и указаны: их преимущества и недостатки. Затронуты вопросы взаимоотношений работников супермаркета, требования к персоналу, гибкая мотивация их труда;

- освещена организация работ таких отделов супермаркета как бакалейно-гастрономический, мясной, фруктов и овощей, непродовольственных и прочих товаров, каждый из которых играет определенную роль в работе супермаркета; исследование уровня развития супермаркетов в Азербайджане на конкретных примерах и указание путей внедрения опыта зарубежных стран, учитывая настоящее положение дел в сфере розничной торговли республики.

Объект исследования. Исследования в данной работе направлены на такой объект как супермаркет, являющийся магазином самообслуживания, разделенный на отделы, предлагающий продовольственные товары и огромный ассортимент непродовольственных товаров, строящий свою торговую политику на значительном объеме реализации.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Данное исследование было проведено из принципа диалектического развития, в частности, в сфере розничной торговли. Имеется в виду, что розничная торговля проходит различные этапы, одним из которых является такая организационная форма как супермаркет. Структура работы основана на методе сравнительного анализа, который заключен в сравнении организации работ и управления в супермаркетах за рубежом и в Азербайджане. Именно метод сравнения позволяет увидеть определенные недостатки в работе местных предприятий розничной торговли и изыскание путей для совершенствования этого процесса.

Новизна и практическая значимость. Новизна работы заключена прежде всего в указании использования современных технологий и технических средств в работе супермаркета - это компьютерные расчетно-кассовые узлы, позволяющие ускорить обслуживание покупателей при одновременном снижении издержек обращения, продажа продуктов приготoвление и разогрев, которых отнимают немного времени у покупателей, диверсификация

деятельности супермаркетов т.е. предложение услуг, которые не всегда связаны с основным профилем супермаркета, не дающих дополнительный оборот; создание интернет-супермаркетов, учитывая важность внедрения новых форм продажи товаров и его преимущества. На основании проведенных исследований в работе супермаркетов, показано как розничная торговля увеличивает ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям предназначенных для их личного или семейного пользования.

Структура работы. Работа изложена на 94 страницах машинописного текста, содержит 9 рисунков 5 таблиц и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 26 наименований.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ СУПЕРМАРКЕТОВ

1. Типы розничных торговых предприятий т.е. ретейлинга

Розничная торговля представляет собой производственную деятельность по продаже товаров или услуг конечному потребителю для их личного некоммерческого использования и за счет большого числа предприятий розничной торговли происходит удовлетворение потребности конечного покупателя по месту его жительства или работы.

Прежде чем выделить виды (типы) розничных торговых предприятий следует классифицировать предприятия как таковые их товарный ассортимент, а также особенности самого товара и задачи, которые могут быть поставлены владельцами магазина.

Возможную схему классификации предприятий розничной торговли можно привести в таблице 1. Эту таблицу также можно использовать при проведении сегментирования розничной торговли. Характеризуя магазины по уровню обслуживания можно выделить следующие: в магазинах самообслуживания, как правило, продаются товары повседневного спроса, хорошо знакомые покупателям. Покупателям достаточен тот объем информации, который имеется на упаковке и ценнике такая форма организации торговли позволяет снизить торговые издержки и, при необходимости, назначить более низкие цены на товар. В магазине же со свободным отбором товара в торговом зале находится продавец, к которому можно обратиться со справкой и получить нужную информацию. Например, откуда поставлен данный товар, имеется ли в наличии тот или иной товар, каков принцип работы технически сложного изделия и т. д. В этих магазинах обычно продаются товары длительного пользования (мебель, бытовая техника, электроника и др.).

Уровень обслуживания	Предлагаемый товарный ассортимент	Относительное внимание к ценам	Характер (форма) торгового обслуживания	Принадлежность магазина	Разновидность концентрации магазинов
Магазин самообслуживания	Специализированный магазин	Магазин сниженных цен (дискаунтный, комисионный)	Торговля с заказом по почте, телефону	Корпоративная сеть	Центральный деловой район
Магазин со свободным отбором	Универсам	Склад-магазин (кеш энд керри)	Торговые автоматы	Добровольная сеть	Разбросанное расположение
Магазин с ограниченным отбором товаров	Бентам, универсам, супермаркет, гипермаркет	Магазин модных товаров	Торговля по электронным каналам	Потребительский кооператив	Районный Торговый Центр
Магазин традиционной торговли	Комбинированный универсам	Уличная торговля- лари, палатки и т.д	Торговля по каталогу	Розничный конгломерат	Изолированное расположение

Таблица 1. Классификация предприятий розничной торговли (12)

Магазины с полным обслуживанием продают дорогие индивидуализированные товары (модные товары, ювелирные изделия, картины и др.) Продавец призван быть консультантом покупателя, создавая ему комфортные условия. Магазины, имеющие небольшой торговый зал, торгующий через прилавок, где покупатель чтобы потрогать и внимательно рассмотреть выбранный им товар должен попросить продавца, который продает товар покупателю «из рук в руки». Такой метод обслуживания используется при продаже малогабаритных товаров. При традиционной форме обслуживания покупатель приходит в магазин, непосредственно выбирает товар и сразу же его оплачивает, основными недостатками такой формы торговли являются большие затраты времени, а в некоторых случаях отсутствия нужного для покупателя товара или товара конкретного производителя.

Затрагивая характеристику магазинов в зависимости от товарного ассортимента надо отметить, что товарный ассортимент розничного торгового предприятия по своей структуре отличается от ассортимента оптовой компании,

а именно тем, что может сочетать в себе разные группы товаров (продукты питания, мебель, электроника, бытовая химия, часы и т.д.) в то время как оптовики имеют ту или иную степень специализаций.

Понятие товарного ассортимента включает в себя всю совокупность изделий выпускаемых предприятием, которая включает в себя различные виды товаров. Виды товаров делятся на ассортиментные группы или типы в зависимости от функциональных особенностей, качества и цены, каждая группа состоит из ассортиментных позиций, марок, разновидностей, объем и структура ассортимента в свою очередь характеризуется следующими показателями: шириной т.е. количеством ассортиментных групп в номенклатуре предприятия и глубиной - количеством позиций внутри каждой группы. Расширить ассортимент можно двумя способами: наращиванием и насыщением. Наращивание - это когда фирма выходит за пределы того, что она на сегодняшний день выпускает, а насыщение происходит путем добавления новых товаров в ассортимент.

Зависимость типа розничного предприятия от структуры ассортимента можно отобразить на примере таблицы 2.

Таким образом можно выделить следующие виды розничных торговых предприятий. Специализированные магазины предлагающие узкий, но насыщенный ассортимент, способный удовлетворить специфическую потребность покупателя (магазины по продаже велосипедов, джинсов, теннисного инвентаря и т.д.), так и на удовлетворение потребностей узкого сегмента потребителей (магазин для новорожденных, магазин одежды для людей высокого роста и т.д.) Универмаги предлагают широкий ассортимент, в первую очередь, непродовольственных товаров. Располагаясь в престижных местах города, универмаги притягивают большое число покупателей. В целом универмаги характеризуются средним уровнем обслуживания при средних и высоких ценах на товары. Универсальные

продовольственные магазины (бентамы, универмаги, супермаркеты, гипермаркеты) различаются широтой ассортимента и площадью торгового зала.

Товар / Насыщенность однородных товаров	Широкий ассортимент	Узкий ассортимент
Насыщенный и глубокий ассортимент	Гипермаркет, Супермаркет, Универмаг, Универсам	Специализированный магазин
Ненасыщенный ассортимент	Небольшие и средние универсальные магазины	Мелкорозничная торговля: киоски, лотки, палатки, малые магазины

Таблица 2. Примеры зависимости розничного предприятия от структуры ассортимента (12)

Настоящее азербайджанское законодательство не определяет правила разделения магазинов на определенные виды поэтому универсальный магазин может иметь свое название (маркет, минимаркет, универсам и т.д.) Однако, по принятым на Западе понятиям бентама, супермаркета, гипермаркета, кроме обычных различительных признаков (широта ассортимента, площадь торгового зала) имеются и общие для них характеристики:

- 1) основная доля ассортимента;
- 2) продовольственные товары и ограниченный ассортимент непродовольственных товаров;
- 3) основная форма обслуживания;
- 4) самообслуживание, кроме продажи рыбы, мяса, хлебобулочных, кондитерских (торты) изделий;
- 5) развитая система дополнительных услуг;
- 6) стоянка для автомобилей.

Рассмотрим более подробно каждый из видов универсальных продовольственных магазинов. Бентам - минимаркет или «карманный» супермаркет имеет площадь торгового зала порядка 90-300 м²

Бентам в отличие от привычных универсальных магазинов типа («Продукты»: или «Гастроном»), организывает свою торговую деятельность

по примеру супермаркетов:

- а) используют самообслуживание;
- б) рядом с бензонасосом имеется место для парковки автомобилей;
- в) имеет для покупателя удобный режим работы (часто круглосуточно и без выходных).

Универсам - универсальный магазин самообслуживания с площадью торгового зала 800-1200 м². Данное название используется в нашей отечественной торговле, тогда как на Западе существует более широкое понятие супермаркет. Супермаркет - универсальный магазин самообслуживания площадью торгового зала от 400 м² до 2500 м² (в США супермаркеты могут иметь площадь до 4000 м²). Товарный ассортимент супермаркетов составляет 5-30 тысяч наименований и очень сильно колеблется по своему структурному содержанию. Однако доля продовольственной группы товаров значительно превалирует над непродовольственными товарами (соотношение примерно 4:1). Американские супермаркеты имеют больше наименований товаров (25-30 тысяч), чем, например, немецкие (10 тысяч). Для поддержания высокого оборота путем привлечения постоянных покупателей супермаркеты предлагают широкий спектр дополнительных услуг, даже не всегда связанные с основным профилем супермаркета. Многие западные супермаркеты имеют отделы кулинарии, кафетерии, аптечные и цветочные киоски, ремонта обуви, часов, обмена валюты. В среднем каждый вид деятельности дает дополнительный оборот в размере 2-6%. Крупные универсальные магазины имеют большие издержки, связанные с управлением товарными запасами, оптимизацией ассортимента оплатой коммунальных услуг. Поэтому многие из супермаркетов испытывают финансовые проблемы.

Для увеличения рентабельности супермаркеты создают торгово-производственные объединения нескольких магазинов для осуществления единой закупочной политики, отказываясь от услуг независимых оптовых фирм. Некоторые розничные торговые цепи организуют

производство товаров под собственной торговой маркой. Средняя норма прибыли западного цепного супермаркета составляет 1- 3%. [10]

Некоторые азербайджанские супермаркеты (универсамы), к примеру «Bazar store» осуществляет аналогичную диверсификационную деятельность. Эта деятельность осуществляется в основном для того, чтобы выдержать ожесточенную конкуренцию с развитой сетью уличной торговли.

Гипермаркет представляет собой гигантский по размеру торговой площади супермаркет. Гипермаркеты в США имеют площадь торгового зала около 10 тыс², во Франции - свыше 2500 м². Товарный ассортимент может состоять из 50- 100 тыс. наименований. Главными принципами при создании гипермаркета являются:

- 1) относительно низкие цены;
- 2) продленный график работы;
- 3) удобная транспортная связь;
- 4) большая автостоянка;
- 5) организация торговли по принципу самообслуживания;

Гипермаркеты пользуются популярностью за счет невысоких цен на товары, но и возможностью сделать комплексную закупку продуктов питания не всю неделю. Многие покупатели, которым нравится процесс покупки, получают удовольствие от большего выбора, который имеется в таком магазине.

Магазины товаров повседневного спроса ориентированы на массового покупателя, имеют небольшой размер торговой площади, поэтому отпускают товар, как правило через прилавок. Территориально они располагаются как можно ближе к местам скопления людей (у метро, остановок транспорта, автозаправок) или непосредственно в жилых кварталах. Комбинированный универсальный торговый комплекс включает в себя разные, не связанные между собой группы товаров (например, бытовая техника, мебель продукты питания, медицинские товары и т.д.) в этом случае структура товарооборота имеет случайный характер в отличие от универмага (преобладают

непродовольственные товары) или универсама (преобладают продовольственные товары). Если торговый комплекс принадлежит одному владельцу, то иногда его называют торговым домом. Юридически понятие «торговый дом» у нас не определено, поэтому в его структуру может включаться оптовая торговля и производство. Торговые предприятия характеризуются также и по уровню розничных цен. К примеру, магазины розничных цен имеют несколько разновидностей:

а) Дискаунты торгующие ограниченным ассортиментом, не требующим больших затрат на выкладку и перепродажную подготовку. Многие товары выставляются в поддонах и в той таре, в которой они поступили от производителя. Интерьер такого магазина предельно прост. Размер торгового зала составляет порядка 300-400 м². Ценовая скидка составляет 10-20%;

б) «Кеш энд Керри» - мелкооптовый или розничный склад-магазин, предназначенный для мелких перекупщиков. А также для индивидуальных покупателей, которые предпочитают покупать товары впрок, одновременно экономя значительные суммы. Низкие цены на предлагаемые товары являются результатом не только ценовой политики, но результатом получения значительных скидок от поставщиков и экономии на выкладке и обслуживании. Особенностью «кеш энд керри» является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, что позволяет лучше использовать объем и площадь рабочего помещения. [22]

Дисконтная торговля-продажа товаров со скидкой владельцам специальных дисконтных карт, которые могут быть лишенными и на предъявителя. Дисконтные карты могут выдаваться для индивидуальных покупок в розничном магазине, так и для мелкооптовых закупок у крупного оптовика более мелкими фирмами. Финансовая схема работы с дисконтными картами устанавливается самим продавцом: может браться определенная авансовая сумма, а может быть оплачена только стоимость изготовления самой карты (3-5 ШО). Система скидок при покупке по дисконтной карте зависит от

стоимости покупки, размера внесенного аванса. Иногда скидки перечисляются на специальный накопительный (кумулятивный) счет для последующих покупок. Размер дисконтной скидки составляет 3- 10%, а оптовой 1-3%. Магазины, торгующие качественными товарами по сниженным ценам, выживают, если они находятся в составе торговой цепи, состоящей из не менее 10 однотипных предприятий. Основой ассортимента являются высоко оборачиваемые продукты питания, не требующие специального обслуживания благодаря сочетанию низких цен и высокой оборачиваемостью, получается требуемая прибыль от деятельности таких магазинов. Торговля не новыми продовольственными товарами осуществляется через комиссионные магазины, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации. Стоимость товара устанавливается с согласия владельца товара. Совсем дешевые товары (одежда) могут продаваться через систему «секонд- хэнд». Низкие цены на ординарные товары предлагает система уличной торговли. Уличная торговля осуществляется посредством установки ларей, контейнеров, палаток, лотков. Иногда реализация товаров происходит из автофургонов и тележек. За счет максимальной экономии торговых издержек, устанавливая низкие цены удается достичь значительного товарооборота. Для привлечения большого числа покупателей система уличной торговли объединяется в крупные мелкооптовые и розничные рынки. Магазины модных товаров (бутики), как правило одежды имеют высокие цены и рассчитывают на узкий сегмент обеспеченных людей. Оборот таких магазинов относительно невелик, но прибыль достигается большой торговой наценкой. После того, как товар перестал быть модным цена на него снижается. Для стимулирования используются специальные скидки. Фирменная торговля ориентируется производителем только своей продукцией под своей торговой маркой. В таких магазинах устанавливаются более низкие цены по сравнению с тем же товаром, который можно встретить в других не фирменных магазинах. В фирменных магазинах исключена торговля подделками, поскольку отсутствуют поставки от

независимых посредников. Для многих покупателей, проживающих далеко от крупных городов, актуальной является проблема поиска и покупки многих товаров. В связи с этим получили распространение другие нетрадиционные формы торговли, особенно товаров с невысоким оборотом, которые для обычной торговли являются малопривлекательными. Одна из таких форм - с заказом товара по почте. Организация работы с покупателем состоит в следующем. До покупателя различными способами доводится информация о том или ином товаре. Например, важным клиентам высылаются - бесплатно или в качестве приза, подарка за небольшую стоимость. Покупатель высылает заявку на покупку товара через почтовое отделение. Оплата производится предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги заказа нужных товаров. Список товаров, а при необходимости и их фотографии, продавец размещает в газетах, журналах, сам распространяет по почтовым ящикам квартир письма, листовки, проспекты. С помощью почтовой доставки товаров продаются книги, аудио и видеокассеты, простые электроприборы и т. д. Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей презентацией товара. В случае согласия покупателя товар может быть доставлен на дом или оставлен для него в магазине. При продаже товара по телефону следует помнить с возможных ограничениях или прямых запретах осуществления коммерческих звонков частным лицам, например, в Германии. Продажа по телефону может производиться в виде устных предложений с последующей высылкой оферты по факсу. Продажа через торговые автоматы производится для таких товаров как сигареты, безалкогольные напитки, бутерброды, жевательные резинки и т.д. Торговые автоматы устанавливаются на вокзалах, в метро, на бензозаправочных станциях. Удобством для покупателей является их круглосуточная работа, что особенно актуально в ночное время. Недостатками продажи через автоматы служат высокие расходы на обслуживание, поломки, кражи. Это приводит к тому, что цены на товары, продаваемые с помощью торговых автоматов на

15-20% выше обычных. [25]

Торговля по электронным каналам имеет несколько разновидностей, но осуществляется так или иначе с использованием компьютерной сети. Сюда относится продажа через Интернет и электронную почту. В виртуальных магазинах можно купить практически все - от зубной щетки до билетов на концерты звезд при этом цены в интернет- магазинах, как правило, бывают ниже чем в их реальных прототипах. Это объясняется тем, что Сеть позволяет владельцам магазинов значительно сэкономить - на складах, товарных залах, обслуживающем персонале и прочее. Фактически продавцу, помимо самого товара, заплатить надо лишь за создание, размещение и поддержание сайта в Интернете. На сегодня доминирующим платежным средством при on-line покупках являются кредитные карточки, однако на смену выходят новые платежные инструменты: смарт-карты, цифровые деньги, микроплатежи и электронные чеки. Наиболее сдержанные оценки объемов рынка электронной торговли-500 млн. долларов в 1996 г. и 6,6 миллиарда-в 2000 г. Следует также отметить, что недавно Международный Банк Азербайджана объявил о выпуске интернет-карт, сделанных для совершения покупки в Интернете.

Затрагивая тему создания виртуального магазина в Азербайджане, следует отметить, что и у нас имеется магазин подобного рода, входящий в сеть парфюмерных магазинов «Sabina». По расчетам сотрудников фирмы «Sabina» размещение в Интернете - странице сроком на год по сравнению с реальным магазином (персонал, коммуникационные услуги, охрана и т.д.)- меньше в 100 раз все эти преимущества (возможность сэкономить) позволили сети парфюмерных магазинов «Sabina» делать 15% скидки для своих интернет-клиентов. К сожалению, в Азербайджане не существует законодательства, регулирующего не то, что электронную коммерцию, но и вообще интернет-сферу. К примеру, на Западе в некоторых странах электронная коммерция налогом вообще не облагается. Это делается для поддержания интернет-проектов. Введение подобной практики и в нашей стране было бы

весьма полезно для дальнейшего развития электронной коммерции. Появление Интернета кардинально поменяло структуру делового мира на Западе. Что же касается нашей страны, то желающие создать полновесные интернет - магазины, пока что мало. Это показал сайт на www.bazar-az.com. Основная цель этого сайта - способствовать появлению глобальной интернет- торговли, сервисной инфраструктуры и обмена информацией, связывающей страны Закавказья и Ближнего Востока, Средней Азии и Европы. На сайте представлены базы данных о производителях товара, описание товара и его цена, организована сервисная инфраструктура доставки груза. Данный проект поддерживается на русском, английском, турецком иранском языках. Купить и продать здесь можно все -от автомобилей, бумаги, зерна, нефти, газа, золота. Почти нет участников торгов из Азербайджана. Здесь больше всего представителей торгов из России.

Так как объектом исследования данной работы является супермаркет, следует особо остановиться на этом типе розничного торгового предприятия. На протяжении ряда лет понятие «супермаркет» определялось по-разному.

И в определении использовались такие критерии как самообслуживание, наличие отделов и число этих отделов, а также объем реализации. Однако в настоящее время требуется такое определение, которое позволило бы отличить супермаркет от больших промтоварных магазинов, предлагающих продовольственные товары в качестве дополнительного ассортимента и не являющихся супермаркетами в прямом смысле этого слова. В одном из ведущих журналов США дается следующее определение супермаркета: «Супермаркет - это магазин, годовой оборот, которого составляет 1 млн. долларов и более», здесь имеется в виду только магазины самообслуживания с преимущественно продовольственным ассортиментом. По данным того же журнала показано изменение средних показателей работы супермаркетов в зависимости от величины годового оборота, показанного на таблице 3.

Специалисты США оценивают и по такому необычному параметру, как количество контрольно-кассовых прилавков в узле расчета. А из данных

таблицы 4 видно, что с увеличением числа расчетных прилавков оборот также увеличивается. В пользу более широкого распространения у нас в

Оборот, млн. долл, в год	1-2	2-4	Свыше 4
Количество контрольнокассовых прилавков, шт	3,7	5,1	8,0
Торговая площадь, м ¹	725	105	1585
Численность торгового персонала, занятого полный рабочий день	10,8	18,0	35,2
Недельный оборот с 1 м ² торговой площади	38,1	50,5	76,0
Недельный оборот в пересчете на 1 контрольно-кассовый аппарат	7,34	10,23	14,75

Таблица 3. Средние показатели работы супермаркетов в США (17)

Азербайджане таких розничных торговых предприятий, как супермаркеты можно привести следующие аргументы, присущие для этих предприятий: основная функция супермаркета заключается в продаже населению продуктов, причем методом самообслуживания т.е. по относительно невысоким ценам (благодаря низким издержкам обращения и с минимальными затратами времени покупателей).

Число контрольнокассовых прилавков в узле расчета	4	6	8
Недельный оборот, тыс. долл.	39	73	112
Численность торгового персонала в пересчете на лиц, занятых полный рабочий день	18,9	33,6	49,8
Численность торгового персонала в пересчете на один контрольно-кассовый прилавок	4,7	5,6	6,2

2. Размещение проектирование планировка и оформление супермаркетов

Методы выбора места расположения супермаркета, его внутренней планировки, тип здания постоянно меняется. Основой же успешной деятельности супермаркета является его размещение на пути движения людских потоков. Это прежде всего центр города, центры городских районов, основные транспортные магистрали, зоны метро, центральные проспекты и улицы. Но и у центрального размещения есть свои недостатки - это ограниченность пространства строительства новых торговых комплексов, высокая плата за аренду или на землю. Поэтому супермаркеты, гипермаркеты часто строятся в периферийных микрорайонах, организовывая удобную связь с центром и с другими районами города. В настоящее время методы выбора места расположения супермаркета на Западе включают системный анализ и моделирование с помощью компьютерных технологий. И эта работа может длиться на протяжении нескольких месяцев, т.к. капиталовложение в строительство современного магазина слишком велики. Многие специалисты из США и Европы рекомендуют пользоваться просто картой или планом района на котором хорошо видны жилые кварталы и транспортные коммуникации, пути движения пешеходов. В ходе работы в карту вносятся определенные проектировки и данные полученные в результате обследований. Размещение большинства супермаркетов зависит от потребителей, живущих в данном районе. Если только это не оправдывается какими-то особыми обстоятельствами, супермаркеты не строятся близко один к другому.

Ассортимент товаров во всех супермаркетах приблизительно одинаков, и, если два сходных супермаркета размещены слишком близко, их попросту делят не потенциальный объем оборота. Кроме того, определить и количество прохожих которые в течении определенного периода времени движутся мимо того или иного пункта в том или ином направлении. Анализ должен содержать и

более подробные данные о часах самого интенсивного движения пешеходов и транспорта состав потока людей (целые семьи, мужчины, женщины и дети) и по возможности хотя бы общие указания на направления движения этого потока (мужчины, например, на завод, дети из школы и т.п.) Мужчины или группы мужчин, идущие на работу или с работы, обычно могут стать покупателями супермаркета. Большое значение для супермаркетов имеют локальные потоки пешеходов в середине дня нужно учесть и такой фактор как плотность населения в рассматриваемом районе это относится к жилым многоэтажным кварталам, увеличивающим численность покупательского контингента. Важен и демографический состав: молодые семьи с детьми более перспективны чем пожилые пары. Одним из наиболее перспективных подходов является анализ социальных характеристик и особенностей населения, их интересов, точек зрения. Эти исследования показывают распределение по социальным группам, интересам, привычкам, традициям. Подобная информация позволяет более точно прогнозировать возможные объемы оборота магазина, выработать ассортиментную политику, торговую тактику. Поскольку социологические исследования отвечают и на вопросы о социальной истории групп населения они позволяют судить о привычках и вкусах. Можно с уверенностью предположить захотят ли покупатели данного района питаться вне дома, предпочтут ли готовые блюда или полуфабрикаты, или, напротив, захотят готовить сложные домашние блюда - затрачивая на это немало времени. Различные социальные группы: имеют разные привычки пользования магазином, они склонны приобретать некоторые виды товаров специфичные для своей группы, это также влияет на достоверность прогноза возможного объема оборота. В связи с вышеизложенным для размещения, проектирования супермаркетов важен социологический анализ. В результате анализа месторасположение будущего супермаркета накапливается достаточно информации о потенциальных потребителях, проживающих в этом районе. Население может быть однородным и тогда ожидаемый объем реализации можно определить путем умножения

суммы затрат на покупку продуктов на душу населения на его численность.

Но скорее всего будущий район обслуживания включает несколько социальных групп с различными покупательскими привычками. В этом случае общий потенциальный объем реализации является ключом к принятию решения о перспективности того или иного места для размещения супермаркета.

Анализируя опросы населения можно отметить, что на выбор места покупки влияют следующие факторы: цена-38%, качество-38%, ассортимент -42%, персонал-27%, удобство расположения-35%, сервис -10%, услуги-27%, стимулирование покупок-5%, реклама-15%, атмосфера- 18%, репутация-20%. Обычно в подходящих зонах размещают супермаркеты двух типов:

1) отдельно стоящий магазин в пригородах, на окраине или рядом с автомагистралью супермаркет в этом случае является владельцем земельного участка и распоряжается им по своему усмотрению;

2) магазин в торговом центре, в торговом районе на торговой улице - в этом случае участки, здания, помещения принадлежат какому-либо общему владельцу, а супермаркет их только арендует.

Супермаркет должен быть легко доступным со стороны главной улицы или дороги, а с любой боковой улицы или переулка должны быть устроены дополнительные входы в магазин. На участке между автостоянкой и супермаркетом не должно быть уличного движения, чтобы покупателям приходилось лавировать между автомобилями. Участки застройки и здания супермаркетов обычно имеют квадратную или прямоугольную форму. Фасад, фронтальная часть никогда не должна быть торцом здания. Большинство руководителей супермаркетов пусть даже в ущерб удобству поставщиков предпочитают создавать условия удобств для покупателей. Поэтому, как правило они смещают магазин к задней границе участка застройки. Сзади остается лишь такое пространство, какое необходимо для завоза товара или регламентируется правилами застройки. Подобное расположение здания между серединой и задней границей участка вместе с установкой вывесок и указателей

на улице сочетает возможность организации стоянок, максимально удобных для покупателей, при одновременном обеспечении доступности и достаточной видимости. Дополнительным преимуществом такого расположения здания является некоторая защита от хищений: за отъезжающими посетителями удобнее наблюдать, если автостоянки находятся перед фасадом, а не позади здания. Площадь, которая требуется для автостоянки, находится в зависимости от площади торгового зала супермаркета. Принято говорить о коэффициенте обеспеченности автостоянками. Например, коэффициент обеспеченности 1:3 означает что 1 м^2 площади автостоянки приходится на каждые 3 м^2 площади торгового зала, однако на сегодняшний день не предложена формула, позволяющая рассчитывать площадь автостоянки для супермаркетов с конкретной площадью торгового зала. [23]

Нередко мелкие супермаркеты в густонаселенных кварталах располагают лишь малыми автостоянками, а иногда покупателям вообще приходится ставить свои машины у тротуаров, обочин дороги. Крупные же супермаркеты просто не могут существовать без вместительных и хорошо организованных автостоянок важными факторами при определении размеров автостоянки является распределение покупательских потоков и интенсивности завоза товаров по дням недели и по часам дня. Потоки покупателей чаще возрастают к середине и к концу недели вместимость автостоянки должна быть достаточной, чтобы обеспечивать торговлю во вторую половину пятницы или утром в субботу. Если позволяет график завоза, часть автостоянки можно использовать для автотранспорта поставщиков, но только в периоды малой нагрузки и не в ущерб интересам и удобствам покупателей. При размещении и проектировании супермаркетов следует четко обозначить пожарные выезды. Равно как и дорожки с односторонним движением, разместить участки для транспорта поставщиков товаров, автомобилей самих работников магазина, при этом лучшие участки должны отводиться покупателям. Можно сказать, что супермаркет начинается с автостоянки. Неровная площадка, замусоренная с

выцветшими линиями разметки, с застойными линиями воды сразу говорит покупателю, что и сам супермаркет- это нечто в таком же роде. Дренажные системы следует регулярно проверять, а покрытие площадок систематически подметать и мыть. Перегоревшие лампы следует немедленно заменять новыми. Хорошо, ярко освещенная автостоянка как бы приглашает покупателей остановиться и зайти в супермаркет. Угол размещения автомобилей и ширина стояночного места определяют вместимость автостоянки и удобства пользования ею. Наиболее приемлемыми являются угол парковки 45-60, ширина стояночного места 2,7-3 м.

Эстетическое оформление здания магазина должно гармонично сочетаться с окружающим ландшафтом и постройками, и в то же время выделяться среди конкурентов, бросаться в глаза. А достигнуть этого можно необычным архитектурным решением или выбором соответствующих строительных материалов. Типичный супермаркет - это прямоугольная кирпичная коробка с плоской крышей для того, чтобы сохранить характерный облик супермаркета и в тоже время выделить его среди других магазинов, можно использовать такие элементы как арочная крыша, украшение фасада здания. Обычно для покупателей на фронтальной стене здания предусматриваются отдельные входы и выходы. На сегодняшний день применяются двери с фотоэлементом, скользящие или раздвижные. Наружные вывески должны иметь графическое решение, которое можно было бы прочесть легко. Проезжая по улице с интенсивным движением, легче и дальше всего бывают прочтены черные буквы на оранжевом фоне. Тема декоративного оформления современного супермаркета может отражать или подчеркивать преобладание тех или товаров в ассортименте. К примеру, магазины в ассортименте, которых большую роль играет рыба можно при оформлении применить рыбацкие сети, небольшие настоящие шляпки и другие подобные предметы. Проектировщики в большинстве случаев должны стремиться к тому, чтобы образ супермаркета в сознании покупателей непременно включал те товарные группы, которые

преобладают в его ассортименте. Цвет также является активным элементом оформления супермаркета. К примеру, секцию вино-водочных изделий можно оформить древесиной глубоких, сочных цветов (или имитировать такую древесину) такое оформление бросается в глаза и секцию нельзя не заметить в торговом зале. Полы могут быть цветными, гладкоокрашенными или с рисунком, с применением традиционных и новых материалов (ламината).

Многие руководители супермаркетов справедливо считают освещение неотъемлемой частью интерьера, средством увеличения объема реализации товаров. Дизайнерские возможности тут безграничны. Можно подбирать необычные цветовые решения для каждого отдела или товарной группы: узкие яркие лучи ртутных ламп заставляют сверкать металлические и стеклянные банки, непродовольственные и другие товары, скрытое освещение позволяет выделить сами товары средства внутримagaзинной рекламы такие как вывески, указатели, графика выполняют две функции: информационную и рекламную. Их графическое решение часто отражает обе эти функции. Информативные надписи и указатели показывают, где находятся различные отделы магазина, основные товарные группы. Рекламные же надписи, вывески и объявления могут быть самыми разнообразными от написанных вручную коротких записок до очень сложных средств внутримagaзинной рекламы, поставляемых некоторыми промышленными фирмами вместе с товарами. Все компоненты внутреннего и внешнего оформления супермаркете должны сочетаться между собой и поражать покупателя ожиданием приятных и удобных покупок.

При разработке планировки супермаркета одним из первых шагов являются разделение его на площади на торговую (торговый зал) и площадь подсобных помещений. Торговый зал затем распределяется на отделы (мясной, отдел фруктов и овощей и т.д.). Площадь подсобных помещений распределяется между конторой, участком приемки товаров, одной или несколькими кладовыми. Увеличить удельный вес торговой площади можно путем использования современных систем контроля за товарными запасами и

управления ими, что позволяет за счет уменьшения площади для хранения запасов, увеличить торговую площадь. Увеличить торговую площадь можно вынеся часть операций и работ за пределы супермаркета. К примеру, в примагазинной пекарне выполнять не полный технологический цикл, а сокращенный, получая замороженное горячее тесто, или закупать для мясного отдела не тушами, а уже прошедшее первичный разруб. Веским доводом в пользу увеличения площади того или иного отдела является его высокая рентабельность, но этот показатель не может быть единственным критерием, например, если магазин получает мало прибыли на каких-то продуктах, руководители супермаркета должны смириться с этим, чем исключать их полностью из ассортимента и рисковать, что покупатели уйдут к конкуренту. Следует также оценивать сезонные колебания в поставках и сбыте многих товаров. Права от входа стена торгового зала считается наиболее выигрышным участком в зале. Это начало маршрута почти всех покупателей, входящих в магазин, и создает самое яркое впечатление о магазине. Правая стена - идеальное место для выкладки товаров, которые приобретаются импульсивно, это могут фрукты, овощи, мясо. На втором месте по значимости стоит участок, примыкающий к задней (длинной) стене торгового зала. И, если у правой стены выложены овощи и фрукты, у задней различают овощи и наоборот. Мясо - это стимул, который заставляет покупателей пройти через весь торговый зал и по пути сделать дополнительные покупки, даже если они этих покупок и не намечали. По выгодности и значимости участком торгового зала супермаркета обычно является левая торцовая стена, у этой стены хорошо размещать отдел замороженных продуктов. Так как в ассортименте замороженных продуктов представлены почти все подгруппы продовольственных товаров то покупатели, забывшие купить тот или иной продукт, могут не возвращаться в другие зоны зала, а купить этот или заменяющий продукт в замороженном виде. Отдел молока и молочных продуктов, относящихся к продуктам первой необходимости часто размещают у левой стены.

Бакалейно -гастрономические товары должны быть размещены в средней части торгового зала, т.к. этого ожидают покупатели, и именно в этой части они ищут бакалею и гастрономию. Обычно покупатели огибают углы быстрым шагом, и привлечь их туда трудная задача, которую можно решить размещением в углах мелких отделов, которые покупатель сразу видит: винного отдела, секции деликатесных товаров, которые тут же не месте и готовят. Аппетитные запахи приготовляемой пищи тоже способствуют тому, что покупатели охотно посещают этот отдел. [22]

Что касается размещения непродовольственных товаров, то здесь лучший результат дает комбинированный метод: непродовольственные товары являющиеся сопутствующими продовольственным, размещают совместно по всему супермаркету, а для непродовольственных не сопутствующих организуется отдельная секция. Кофейные чашки продаются рядом с кофе, стаканы и кувшины выставляют на полках рядом с фруктовым соком, сковороды и пекарная фольга, специальные ножи для разрезания пирогов, пекарные формочки продаются рядом с пекарными смесями, продукты детского питания рядом с детскими книжками и комиксами. Отдельная секция может быть выделена, например, под такие товары как игрушки, чулочно-носочные изделия, хозяйственные товары, предметы домашнего обихода и т.д.

В небольших супермаркетах с узкими торговыми залами подсобные, вспомогательные помещения располагаются в задней части здания. В крупных же супермаркетах кладовые размещают сбоку, у одной из торцовых стен, а помещение для подготовки товаров к продаже - позади торговых отделов или даже в пределах самого торгового зала. Минимальной шириной проходов в небольших супермаркетах считается примерно 1,37 м, в крупных же супермаркетах предусматриваются проходы шириной 1,98 м. Слишком широкий проход - это, как правило, бесцельная потеря торговой площади и, если проход слишком широк покупатели осматривают выкладку товаров только с одной стороны, т.е. им встречается вдвое меньше товаров, рассчитанных на

импульсивную покупку. Ширина проходов перед узлом расчета должна быть увеличенной, чтобы покупатели рассчитывающиеся у касс, не мешали другим осматривать и выбирать товар, эта ширина должна быть не менее 24,4 м. Ширина прохода должна быть пропорциональна высоте оборудования и выкладке товара: чем выше прилавки и стеллажи, тем шире проход. В небольших супермаркетах контора располагается вблизи узла расчета и выхода из торгового зала. Расположение конторы таково, что управляющий хорошо видит торговый, а нахождение конторы рядом с узлом расчета, способствует тому что управляющий может контролировать этот важный участок, где чаще всего возникают споры и конфликты с покупателями. Управляющему легко заметить любые нарушения нормального хода расчетных операций, он может сразу же вмешаться и решить любые недоразумения между покупателями и торговым персоналом, тем самым предотвращая потерю покупателей. В крупных же супермаркетах контору обычно располагают либо в торговом зале - в конце или в начале покупательских потоков, или рядом с подсобными помещениями, либо на втором этаже здания. Если контора расположена в торговом зале, то в ней ведутся административно-управленческие работы, осуществляется дополнительное обслуживание покупателей: подписываются чеки к оплате пустые бутылки с возвратом залоговой стоимости и т.д. Если же контора не находится в торговом зале, то на пути покупательских потоков создается бюро или стол обслуживания.

Планировка помещений для приемки товара основывается на выборе двух основных систем приемки- централизованной и децентрализованной. При централизованной приемке все товары поступают через одну общую дверь, которая обычно бывает, расположена в одном из углов задней стены здания, хотя ее иногда устраивают в каком-нибудь другом месте. Преимуществами такой приемки может быть строгий контроль над товарными запасами, сокращение документооборота, четкая функциональная и организационная структура подсобных помещений. При децентрализованной приемке товары поступают

через несколько дверей. Поступающие товары обычно бывают сгруппированы по отделам и принимаются через ту дверь, которая ближе расположена к тому или иному отделу либо к кладовым и помещениям для подготовки к продаже. Этот вид приемки обеспечивает более тщательную проверку качества, поступающих в магазин товаров, но нужно принять во внимание то, чем больше пунктов приемки, тем больше вероятность ошибок и хищений. Из-за усиленной интенсивности движения некоторые супермаркеты применяют ночной завоз товаров. В этих супермаркетах имеется специальное промежуточное помещение для хранения товаров с двумя дверьми, одна из которых открывается во внутрь магазина и ключи от нее находятся у работников супермаркета, которые утром проверяют и принимают обычным порядком товар, оставленный ночью поставщиком в промежуточном помещении. Многие супермаркеты, чтобы сохранять внешний вид и интерьер на современном уровне прибегают к модернизации и реконструкции. Это также является способом увеличения рентабельности предприятия.

3. Системы товародвижения в торговле продовольственными товарами

Системы товародвижения в торговле продовольственными товарами могут быть и очень простыми, с которыми мы часто встречаемся в повседневной жизни, например, использование фермером стола на обочине шоссе для продажи выращенных им фруктов и овощей проезжающим покупателям. Но они могут быть также и чрезвычайно сложными и развитыми, например, применяемые поставщиками импортных товаров. Производство также является важной частью этой системы, которая может выполняться как одной, так и несколькими компаниями. Систему товародвижения можно рассматривать с одной стороны, как поток товаров от изготовителя к потребителю или же как цепь, состоящую из различных цепей и звеньев.

Товары производятся, обрабатываются и перерабатываются, а затем уже проходят через оптовое и, наконец через розничное звено торговли. На примере рисунка 1 можно представить систем) товародвижения, где сплошными линиями показаны пути движения товара от производителя к потребителю, а пунктиром показаны возможные пути товаров в обход некоторых звеньев обычной системы. Каждое звено, входящее в систему распределения продовольственных и сопутствующих товаров, осуществляет присущие ей функции. Из схемы видно, что одним из первых звеньев являются фирмы- производители, которые поставляют сырье для пищевых продуктов, после чего оно продвигается в звено обрабатывающих и перерабатывающих фирм, где сырье превращается в готовые товары. Оптовые торговые фирмы, скупают эти товары в больших количествах- железнодорожными вагонами, грузовыми автомобилями и т.д. и перепродают их рознице мелкими партиями. А розничные торговые фирмы, в свою очередь, разделяют эти партии на еще более мелкие единицы товара, которые предлагаются покупателям. Заключительным звеном цепи распределения товаров является приобретение их покупателями. Супермаркеты же представляют лишь часть одного из звеньев системы распределения товаров. Описывая систему товародвижения в торговле продовольственными товарами, хотелось бы подробнее остановиться на каждом из его основных звеньев. Одно из них - это производители пищевого сырья, являющиеся отдельными лицами или фирмами, которые поставляют то сырье, из которого в дальнейшем изготавливают товары, продаваемые в супермаркете. Например, изготовителями сырья является фермер и он выращивает кукурузу, пшеницу, горох, являющиеся одними из основных в розничной торговле продовольственными товарами. Или это могут быть скотоводы, рыболовецкие фирмы и объединения, молочные фермы и фирмы молочной промышленности, поставляющие разнообразное сырье.

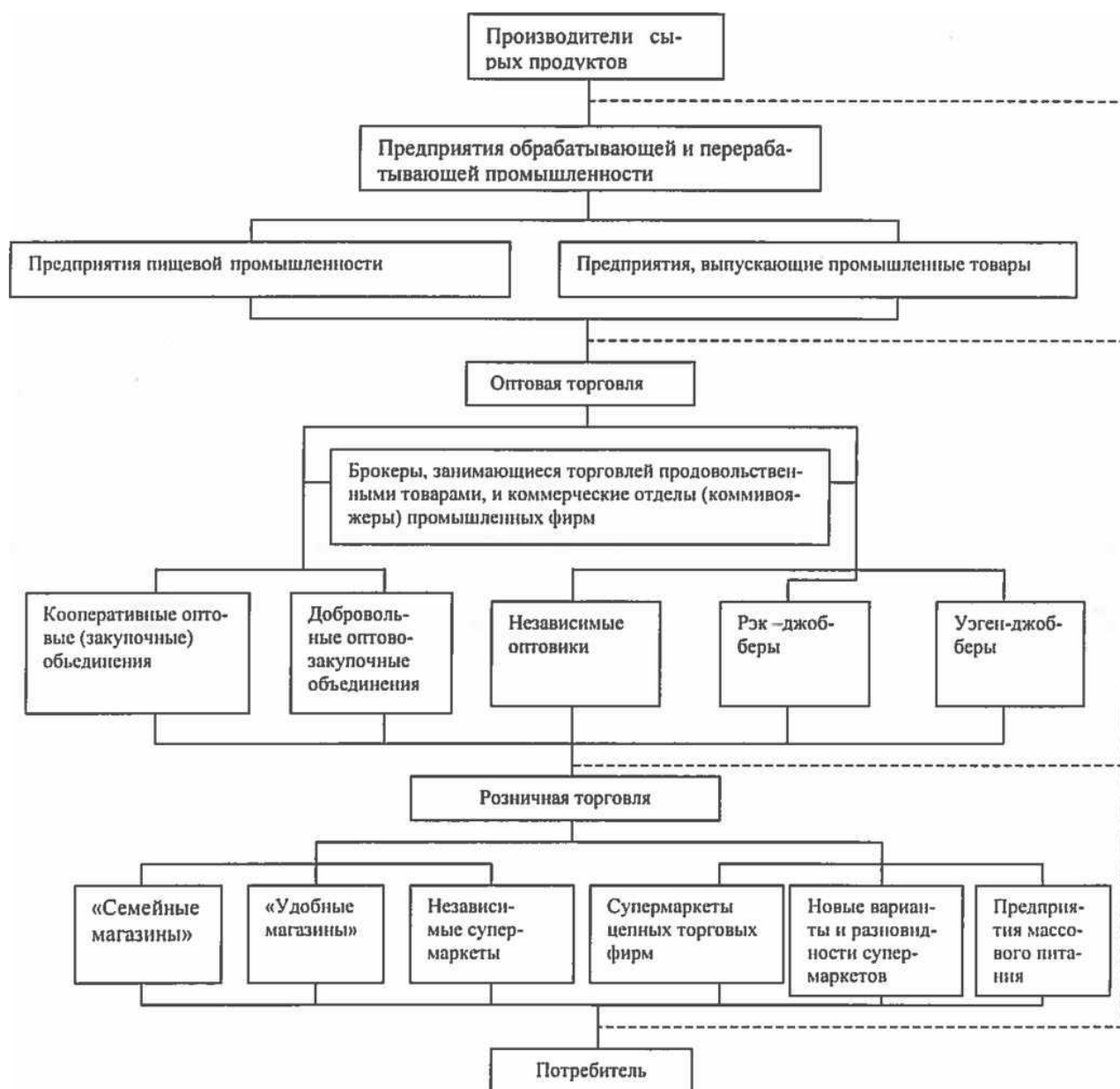


Рис. 1. Схема товародвижения в торговле продовольственными товарами (17)

Другая группа производителей - это те, которые поставляют химические продукты, хлопок и т.д. То есть то сырье, которое используется для производства промышленных товаров, реализуемых в супермаркетах. Следующее звено обрабатывающие и перерабатывающие фирмы, которые выпускают продукты, продающиеся в супермаркетах они подразделяются на две большие категории:

- 1) изготовители продовольственных товаров;
- 2) изготовители промышленных товаров;

С разрешением новых технических трудностей формируется категория изготовителей пищевых заменителей или синтетических пищевых продуктов. Фирмы-предприятия пищевой промышленности являются основными поставщиками супермаркетов и других магазинов с преимущественно продовольственным ассортиментом. Заказчиками фирм, выпускающие промышленные товары обычно являются другие группы магазинов розничной торговли, на супермаркеты эти промышленные фирмы смотрят как на желательных, но сравнительно небольших заказчиков. К пищевой промышленности относятся те фирмы, которые, используя натуральное сельскохозяйственное сырье тем или иным способом, перерабатывают или обрабатывают его с целью сделать более полезным или более приемлемым для потребителей. Это может быть просто расфасовка больших количеств пищевых продуктов и их в сравнительно мелкие потребительские упаковки без обработки исходного сырья, либо с незначительной обработкой, например, обработке свежих продуктов и овощей. Эта обработка и переработка может являться и сложным процессом, который выполняется по специальной технологии и полностью изменяет саму природу сырья, например, переработка пшеницы в упакованные коробки и пекарные смеси. Некоторая часть обработки пищевых продуктов выполняется в самом супермаркете, например, разделка и упаковывание овощей и фруктов. Но в первую очередь супермаркет является предприятием розничной торговли, а обработка пищевых продуктов – это всего

лишь второстепенная его функция. Предприятия пищевой промышленности, как правило, размещаются поблизости от поставщиков сырья. В результате сокращаются задержки в поставке и уменьшаются повреждения при перевозках сырья, которые приводят к понижению качества готовой продукции. Предприятия, обрабатывающие и перерабатывающие овощи и фрукты обычно размещаются неподалеку от фирм и садовых хозяйств которые поставляют им сырье. Что касается фирм-изготовителей промышленных товаров, то эти фирмы поставляют такие товары как посуда, чулки и носки, хозяйственные товары. Эта категория поставщиков - это чаще всего обычные промышленные фирмы, которые поддерживают менее тесные контакты с супермаркетами чем фирмы пищевой промышленности.

Обрабатывающие и перерабатывающие фирмы закупают сырье в больших количествах, проектируют свои предприятия в расчете на крупномасштабное производство товаров и продают их тоже в больших количествах. Как правило, чем больше закупленное, обработанное (переработанное) или проданное количество материалов либо товаров, тем меньше стоимость (себестоимость) одной единицы товара, изделия или единицы объема, массы сырья. Перерабатывающая или обрабатывающая фирма заинтересована в том, чтобы поставлять свою продукцию большими партиями, тогда как розничный торговец не нуждается в таких количествах, да и не располагает площадями для их хранения. Оптовая торговля выступает в качестве соединительного, посреднического звена между этими двумя звеньями цепи товародвижения перерабатывающими (обрабатывающими) предприятиями и розничными торговцами. Оптовая торговля покупает большие партии товаров, выпускаемых перерабатывающими (обрабатывающими) фирмами, и предлагает их розничным торговцам партиями, величина, которых приемлема для последних. Этот процесс складывается обычно из следующих этапов:

- 1) оптовик закупает большие количества товаров от многих изготовителей;

- 2) хранит их на складах;
- 3) затем перепродает их меньшими партиями розничным торговцам.

Но некоторые фирмы-изготовители продают товары непосредственно рознице и поставляют их в отдельные супермаркеты (прямые поставки), минуя складирование в оптовом звене. Однако прямые поставки являются исключением что касается предприятий розничной торговли, то их можно разделить на две категории. К одной категории относятся магазины с медленной оборачиваемостью товаров и высокой валовой прибылью, например, универсальные магазины, ко второй магазины с высокой оборачиваемостью товаров и малой валовой прибылью (небольшой долей издержек обращения в цене товара). Представителями второй категории являются супермаркеты и дисконтные магазины (магазины сниженных цен). Небольшие, расположенные по соседству с жилыми кварталами «семейные магазины», в том числе и специализированные продовольственные магазины, традиционно относятся к магазинам с низкой товарооборотностью, но с высокой валовой прибылью, супермаркеты, напротив, характеризуется высокой оборачиваемостью и низкой валовой прибылью. [4]

Сочетание в деятельности одного магазина высокой товарооборотности с высокой валовой прибылью долгое время считалось неосуществимым до появления так называемых «удобных магазинов». «Удобный магазин» - это небольшой магазин, продающий методом самообслуживания с ограниченным ассортиментом быстрооборачивающихся продовольственных и непродовольственных товаров. Как правило, магазин расположен так, что он легко удобен и доступен для покупателей, дает возможность быстро произвести покупку, имеет продленные часы торговли и продает товары по более высоким ценам (с увеличенной долей издержек обращения в цене товара), чем супермаркеты. Что касается супермаркетов, то их называют независимыми, в том случае, если они управляются как одиночные магазины или как группы, включающие не более десяти магазинов.

Как правило, независимые супермаркеты - это торговые предприятия с весьма тесными деловыми связями в той местности, где они расположены. Даже группы независимых супермаркетов обычно супермаркетов обычно обслуживают сравнительно небольшой район. Владелец одиночного магазина почти всегда является и управляющим этим магазином, владелец нескольких магазинов тоже принимает в управлении каждым из них активное участие. Если торговая фирма имеет одиннадцать и более супермаркетов она считается цепной, а принадлежащие фирме магазины называются супермаркетами цепных фирм или просто цепными супермаркетами. Главным признаком, объединяющим цепные супермаркеты, является принадлежность их одному и тому же владельцу. Кроме того, все они обычно имеют одинаковый облик и применяют одинаковые методы торговли. Супермаркет, как тип магазина претерпевает постоянные изменения. Непрерывно проводятся эксперименты с целью найти более эффективные методы торговли среди них и имеются такие как магазин-склад, и магазин со смешанным ассортиментом (продовольственные плюс непродовольственные товары). Эти изменения проходят циклично: одни фирмы испытывают новые формы, которые затем отмирают, другие фирмы позже их снова испытывают, внося необходимые изменения. Как цепные фирмы, так и независимые торговцы с различной степенью успеха испытывали и испытывают упомянутые варианты супермаркета. Затрагивая вариант супермаркета-склада, то можно отметить, что он представляет собой в основном обычный супермаркет, но со значительно более низким уровнем обслуживания покупателей. И именно благодаря этому удастся снизить розничные цены и привлечь дополнительных покупателей. Низкие цены - это единственный объект и ведущая тема рекламы магазинов-складов. А важнейшей предпосылкой снижения издержек обращения в магазинах-складах является выкладка товаров в торговом зале непосредственно в той ящичной и транспортной таре, в которой они поступают. Что же касается магазинов со смешанным ассортиментом, то следует отметить,

что в данных магазинах предпринята попытка удовлетворить параллельно и повседневные потребности покупателя в продовольственных товарах и их повседневные (а не только эпизодические и случайные!) потребности в промышленных товарах объединив продажу этих товаров под одной крышей. Этот магазин дает покупателям возможность покупать все повседневные товары при посещении одного магазина.

В системах товародвижения продовольственных товаров США и европейских стран определенную роль играют и такие специфические американские методы, как услуги рэк-джобберов, уэген-джобберов и др. [17]

ГЛАВА 2

СОВРЕМЕННЫЕ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЕ СУПЕРМАРКЕТОВ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ И ЕГО СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

1. Этапы развития и варианты организационной структуры ретейлинга

Развитие современного супермаркета нашло свое отражение и в изменении его организационной структуры. Организационная структура управления супермаркетом развивалась по трем последовательным этапам:

- 1) группировка (объединение) работ и функций;
- 2) возложение этих обязанностей на определенную штатную единицу (лицо);
- 3) организация штатных единиц в структуру, определяющую уровни ответственности и руководства.

В небольшом продовольственном магазине распределение различных функций имело обычно неформальный характер, и оно было вполне приемлемым и эффективным в ряде магазинов. В других же магазинах оно приводило к тому что часть важных работ оставалась невыполненной - иногда случайно иногда умышленно. Или слишком много внимания уделялось той работе, в выполнении которой работник по той или иной причине заинтересован, а необходимая, но неинтересная работа оставалась не сделанной. Поэтому постепенно почти все владельцы (управляющие) пришли к формальному распределению работ и обязанностей. Если для небольших продовольственных магазинов распределение работ в порядке их важности (приоритета) было приемлемым, то для крупных магазинов оно оказалось неприемлемым. Поэтому в крупных магазинах стали группировать взаимосвязанные операции с таким расчетом, чтобы полностью загрузить того или иного работника на протяжении всего рабочего дня (процесс разделения труда стал интенсивно проникать и в розничную торговлю). Например, на одного работника возлагались только две обязанности: обслуживать покупателей и поддерживать запас товара в витринах.

Быстро появились преимущества такой практики, когда одно лицо выполняет несколько взаимосвязанных функций и несет за них ответственность. Эти попытки распределения групп обязанностей и функций между отдельными работниками стали первым шагом на пути к созданию организационной структуры современных супермаркетов. Развитие супермаркетов способствовало группировке взаимосвязанных операций на уровне торговых отделов, т.е. с более детальным распределением обязанностей. Например, в отделе бакалейно-гастрономических товаров была выделена группа операций связанных с пополнением запасов товаров. Их стали поручать специальному лицу, ответственному за выкладку товаров, но только товаров бакалейно-гастрономического отдела. Таким образом, в распределении труда был сделан еще один шаг. Процесс разделения труда и обязанностей стал протекать еще интенсивнее, когда сформировался новый тип магазина, явившийся результатом объединения бакалейного и мясного магазина, продовольственный магазин со смешанным ассортиментом. Это вызвало необходимость группировки обязанностей персонала по товарному признаку. Этот способ разделения обязанностей и группирования работ применяется и в современных супермаркетах. По мере того как первые магазины со смешанным ассортиментом продовольственных товаров укрупнялись и становились супермаркетами, возникали и новые виды работ, например, когда из ассортимента бакалейно-гастрономических товаров выделялась новая товарная группа, например, молоко и молочные продукты. Таким образом объединение в одном магазине бакалейно-гастрономических товаров и мяса постепенно приводило к созданию магазина с отделами бакалейно-гастрономических товаров, мясного овощей и фруктов, а также молока и молочных продуктов. Это была уже структура, характерная для первых супермаркетов позднее сюда прибавились замороженные продукты. Если группа новых товаров не вписалась не в одну из традиционных товарных групп, она становилась ядром новой, на первых порах небольшой товарной группы. Так сформировалась группе

парфюмерно-косметических товаров. Наконец, если в супермаркете возникало еще одно звено в цепочке реализации продовольственных товаров (например, приготовление собственных деликатесных товаров и кулинарных изделий) это тоже требовало объединения работ в отдельную группу. В супермаркетах всегда были и есть многочисленные вспомогательные работы, которые выполняются в масштабе всего магазина. Это работы по приемке товаров, расчет с покупателями в узлах расчета, ведение учета и отчетности по всему магазину, обеспечение охраны магазина и сохранности материальных ценностей, т.е. каждая штатная единица (должность) наделяется определенным кругом обязанностей и функций, например, на лиц ответственных за пополнение запасов товаров в торговом зале, возлагается только те работы, которые связаны с осуществлением этой основной функции. Заведующие отделами обязаны выполнять работу, касающуюся непосредственно их отделов.

Последним этапом в создании организационной структуры супермаркета является распределение штатных единиц (должностей) по уровням ответственности и подчиненности. Широко используются две основные формы организационной структуры - иерархическая и функциональная, равно как и их различные варианты и сочетания. Третья форма-аппаратная структура встречается в супермаркетах редко: она используется на более высоких уровнях управления группами магазинов. Обычно в главных конторах торговых фирм. При иерархической структуре супермаркет организован по уровням руководства т.е. работники подчиняются лицам, расположенным выше их по иерархической цепочке и распоряжаются теми, кто находится ниже. Некоторые крупные группы супермаркетов примеряют функциональную форму, при которой не присутствуют отношения подчиненности между разными товарными отделами или лица работающими с различными группами товаров, т.е. они функционируют параллельно и не зависят один от другого. В крупных группах магазинов обычно создают еще и управленческий аппарат, это вызвано тем, что многие функции такие как ведение учета и отчетности, рекламная деятельность,

разработка программного обеспечения для локальных компьютерных сетей, стали настолько сложными, что более эффективно осуществляются централизованно, а не в отдельных супермаркетах. На рис.2



Рис.2 Вариант иерархической структуры (17)

Должность заместителя управляющего магазином объединена с должностью заведующего отделом бакалейно-гастрономических товаров. Для усиления руководства бакалейно-гастрономическим отделом в нем вводят также должность старшего продавца. По мере укрупнения супермаркетов и увеличения их оборота все больше увеличивается рабочая нагрузка на узел расчета. На рис.3. можно видеть изменения в организационной структуре,

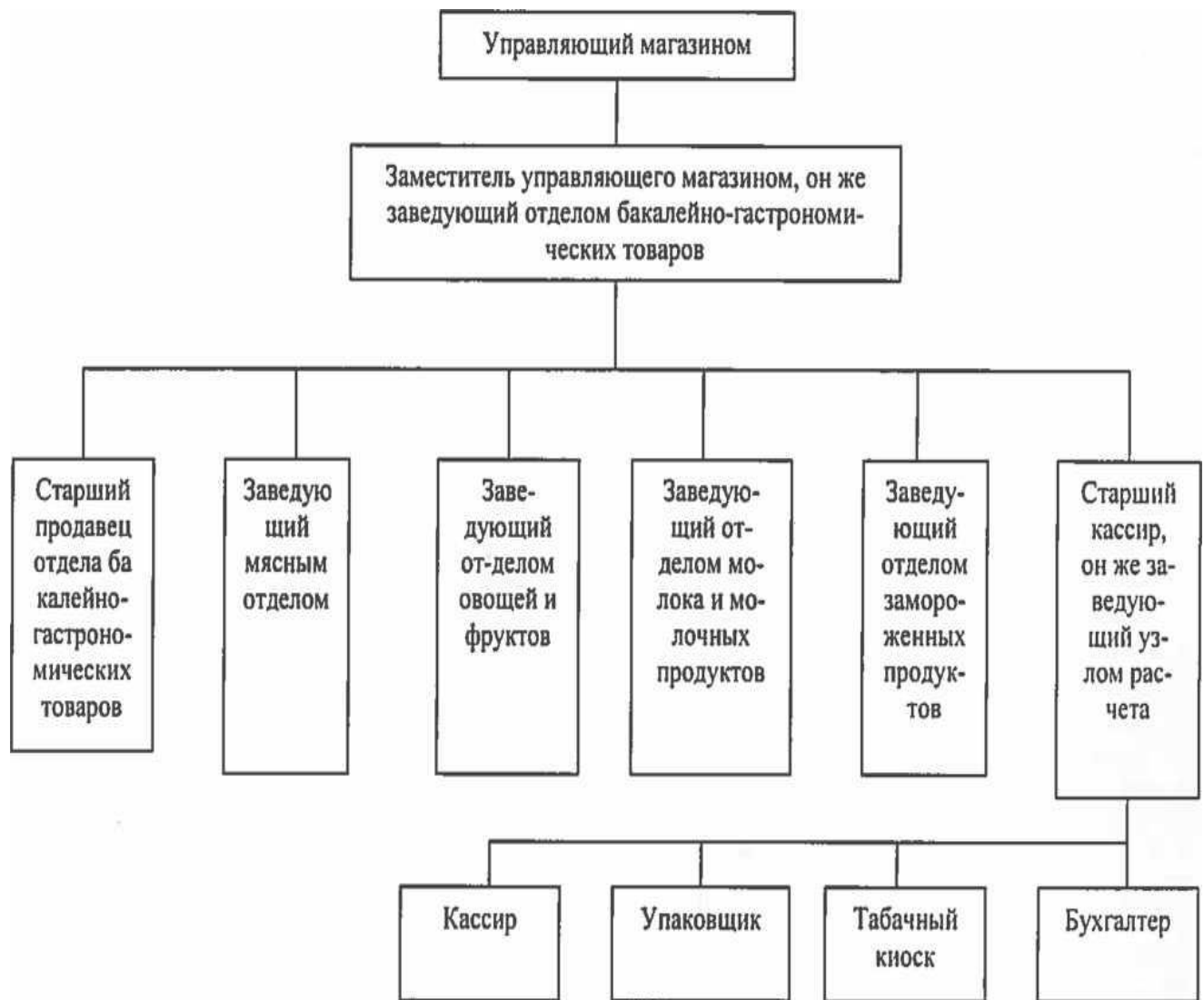


Рис.3. Обычная организационная структура (17)

направленные на то, чтобы уменьшить нагрузки на узел расчета. Введена новая должность старшего кассира - заведующего узлом расчета. По-своему служебному положению он соответствует заведующему товарным отделом. Старший кассир работает в тесном контакте с управляющим магазином и его заместителем, потому что это не просто новый функциональный отдел - от него зависит работе всех других отделов супермаркета. Поэтому узел расчета должен

работать эффективно и бесперебойно. От работы узла расчета в немалой степени зависит рентабельность магазина. С ростом объема товарооборота и укрупнением магазинов увеличивается и нагрузка на управляющего магазином. Более крупный магазин продленные часы торговли и ежедневная работа без выходных требовали введения должностей главного администратора и ночного администратора. На рис. 4

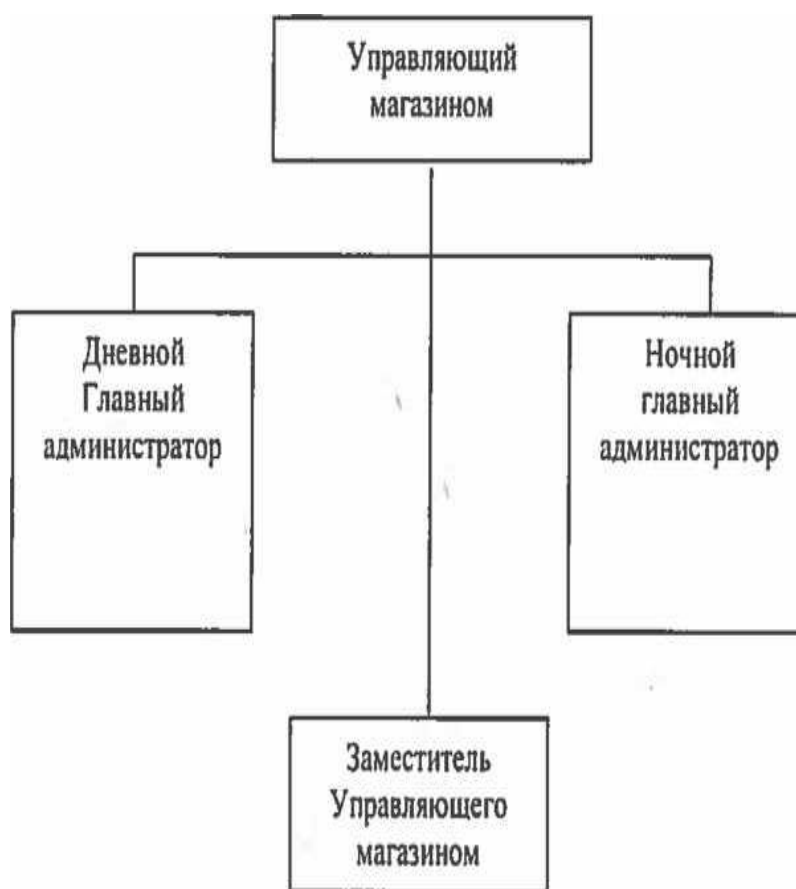


Рис.4 Обычная организационная структура (17)

Рис. 5 иллюстрирует функциональную структуру супермаркета, правда в несколько упрощенном виде. Каждый из основных товарных отделов имеет вышестоящего куратора - соответствующего заведующего сектором в

региональной или главной конторе. На этого заведующего сектором возлагается значительная доля ответственности за успешную деятельность соответствующих отделов (например, мясных) в целом ряде магазинов. Власть управляющего магазином над этими ведущими торговыми отделами весьма ограничена. Однако, несмотря на это, управляющий магазином продолжает нести ответственность за весь супермаркет в целом.

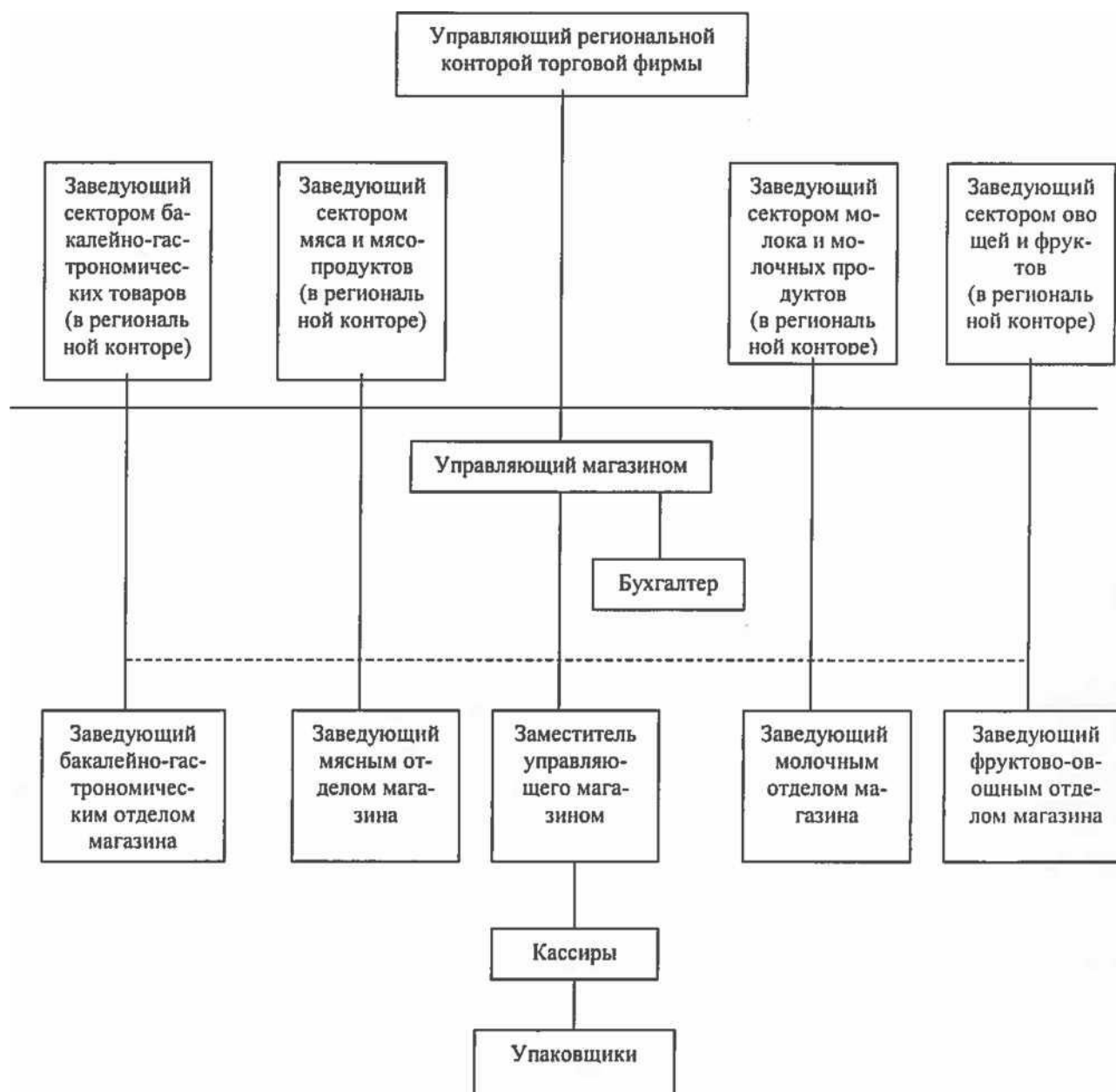


Рис 5. Функциональная организационная структура (17)

Существуют определенные различия между иерархической и функциональной формой организации. Для иерархической организации характерны прямые связи между различными уровнями управления в супермаркете. А для функциональной формы организации характерны как прямые связи с инстанциями, находящимися вне супермаркета, так и косвенные связи в рамках супермаркета. Эта двойственность приводит к тому, что каждый заведующий товарным отделом находится в двойственном подчинении. Эта

система таит в себе всегда потенциальные трудности и проблемы. Напротив, сосредоточение власти в пределах супермаркета (строго иерархическая форма организации) обычно ускоряет принятие решений и позволяет оперативно решать повседневные вопросы.

Специалисты-кураторы могут координировать рекламную деятельность и регулировать товарные запасы в тех магазинах, которые им подчинены. Например, если какой-либо товар не пользуется спросом в одном из магазинов, его можно передать другому супермаркету, где имеются лучшие условия для его реализации.

2. Организация отделов узлов расчета в супермаркетах и работ руководителей отделов

Термином «узел расчета» обычно обозначают не только тот участок торгового зала, где покупатели оплачивают свои покупки, но также организацию работы по контролю покупок и расчету с покупателями, равно как и соответствующие технические средства. Основная часть работ в узле расчета выполняется непосредственно у контрольно-кассовых прилавков. Здесь проверяют товар, принимают деньги и работают с ними (выдают сдачу, выплачивают наличные по чекам проверяют и инкассируют выручку), упаковывают покупки и оказывают множество разнообразных мелких услуг покупателю. Оборудование, применяемое для выполнения всех этих операций, состоит из различных типов расчетно-кассовых прилавков и контрольно-кассовых машин. Линия контрольно-кассовых прилавков обычно протягивается вдоль фасадной (передней) стены торгового зала. Основной трудностью при организации работы в узле расчета является то, что оборот супермаркета и поток покупателей не остаются постоянными, а изменяются изо дня в день. Они различны и в разные часы торгового дня. Так, в первые дни недели оборот

магазинов сравнительно невелик. Затем он постепенно достигает максимума и в последние недели. В рамках этой схемы оборот обычно меньше утром больше в полуденные часы, а к вечеру опять уменьшается. Но это лишь самая общая закономерность.

Контрольно-кассовый прилавок - это ключевой участок во всем узле расчета. Через контрольно-кассовые прилавки проходят почти все покупатели, посетившие магазин; все проданные товары; почти все денежные поступления, оплаченные чеки и т. п.

В контрольно-кассовые прилавки и их оборудование вложены значительные денежные средства, обучение кассиров тоже требует немалых затрат. Кроме того, на долю узла расчета вообще, и контрольно-кассовых прилавков в частности, приходится значительная доля всех эксплуатационных затрат в супермаркете поэтому работа контрольно-кассовых прилавков влияет на отношение покупателей к супермаркету, на контроль за товарными запасами, предотвращение хищений на издержки обращения и общую рентабельность супермаркета. Большинство покупателей проходят через контрольно-кассовые прилавки и для многих из них — это единственное место, где они вступают в контакт с персоналом магазина. Это весьма «чувствительный» участок магазина: покупатели хотят, чтобы с ними рассчитались и отпустили возможно скорее, и раздражаются от любой задержки. От работы контрольно-кассовых прилавков непосредственно зависит и предотвращение хищений, и контроль за товарными запасами. Через эти прилавки проходят все товары, проданные магазином и все деньги, уплаченные покупателями. Жесткое и точное соблюдение мер безопасности в узле расчета может снизить до приемлемого уровня как прямые хищения, так и потери вследствие небрежности

Важно следить за тем, чтобы контролеры-кассиры не допускали ошибок при регистрации названия или номера торгового отдела, где куплен предъявленный товар Ошибки кассиров влияют и на правильность учета

товарных запасов в отделах.

Многие руководители супермаркетов в дополнение к обычным контрольнокассовым прилавкам устанавливают еще и экспрессные прилавки, чтобы облегчить и ускорить расчет с покупателями, которые взяли несколько наименований товара. Обычно экспрессные контрольно-кассовые прилавки обслуживают покупателей с числом упаковок (единиц) товара до двенадцати. Экспрессные контрольно-кассовые прилавки монтируются в линию с остальными прилавками узла расчета. Их стремятся расположить ближе к выходу магазина, потому что это удобнее для покупателей. Поскольку покупательский поток здесь очень нерегулярный, экспрессный прилавок часто одновременно является и конторой для управляющего магазином, табачным киоском; кассир здесь иногда продает некоторые товары и пр. Такое совмещение функций позволяет полностью загрузить кассира-контролера экспрессного прилавка. В остальном обязанности персонала здесь такие же, как и работающих за обычными контрольно-кассовыми прилавками.

Контрольно-кассовые прилавки супермаркета обычно бывают трех типов: 1) традиционный, т. е. немеханизированный, 2) механизированный с ленточным конвейером и 3) механизированный с приводным поворотным столом. В розничной торговле продовольственными товарами применяется множество вариантов и модификаций каждого из этих трех типов.

Вначале был создан традиционный немеханизированный прилавок по сути дела, он представляет собой просто платформу, прилавок между покупателем и кассиром; на поверхность этой платформы кладут товар после того, как он проверен и зарегистрирован на кассовом аппарате. Обычно кассиры разгружают товар и регистрируют его стоимость в ходе одного непрерывного процесса. Поскольку на обычном прилавке нет места, куда следующий в очереди покупатель мог бы выложить свои покупки в ожидании расчета, это заставляет очередь двигаться рывками. Следующий покупатель не может выполнять никаких действий, пока не окончен расчет с предыдущим. Этому типу

контрольно-кассового прилавка свойственно несколько преимуществ.

Из-за того, что такой прилавок не механизирован, он стоит дешевле, и редко требует ремонта. Магазины, которые ориентируются на высокую культуру обслуживания, тоже нередко предпочитают прилавки этого типа: здесь нередко предпочитают прилавки этого типа: здесь кассиру удобно выгружать товары из закупочной тележки покупателя.

Контрольно-кассовый прилавок с ленточным конвейером является оборудованием, которое применяет большинство современных супермаркетов. Полотне ленточного конвейера покрывает плоскость прилавка. Оно начинается впереди кассира и проходит за ним. Большинство покупателей сами разгружают закупочные тележки, перекладывая товар на полотно. Кассир включает конвейер с помощью ножной педали, проверяет и регистрирует упаковки, которые проходят на конвейере мимо него. Другие покупатели, которые не хотят или не могут выгрузить товары с тележки, прибегают к помощи кассира; контролер-кассир разгружает тележку. В обоих случаях после регистрации цены товара на кассовом аппарате кассир либо укладывает товары в пакеты, которые затем вручают покупателю, либо просто кладет их на полотно. Конвейер доставляет зарегистрированные товары к тыльной части прилавка, где их и упаковывают. По мере того как товар проходит перед контролером-кассиром, высвобождается место на полотне конвейера. Следующий покупатель может начать выкладывать свой товар на конвейер, не дожидаясь пока кассир закончит расчет с предыдущим. Поток покупателей идет плавно и быстро.

В практике супермаркетов существует также и контрольно-кассовый прилавок с приводным поворотным столом. Горизонтальный вращающийся стол смонтирован таким образом, что он выступает спереди и слева от прилавка. Этот поворотный стол выполняет те же функции, что и ленточный конвейер: транспортирует товар к кассиру и далее. Покупатель выгружает товар из тележки на выступающую спереди поворотную часть стола. Кассир нажимает ножную педаль. Стол начинает вращаться против часовой стрелки.

Выгруженный из тележки товар подходит к кассиру. Далее контролер-кассир проверяет и регистрирует покупки почти, так же, как и при использовании механизированного прилавка с ленточным конвейером. Однако механизированный прилавок с поворотным столом требует намного больше места, чем контрольно-кассовые прилавки двух типов. Поэтому его применяют обычно в крупных супермаркетах, где под узел расчета выделена достаточная площадь.

Контрольно-кассовые машины в супермаркетах выполняют свою традиционную функцию - регистрируют выручку за данный период, но и одновременно выполняют и множество других функций. Они могут регистрировать объем реализации с разбивкой по торговым отделам или отдельным товарам, количестве продаж, число выданных купонов, сумму возвращенных денег, контрольно-кассовые машины вычисляют также налог, скидки с цен при групповой покупке товаров, количество причитающейся покупателю сдачи. Сканирующие устройства и компьютеры еще более ускоряют расчет, и обеспечивает сбор дополнительной информации. [25]

Очень важно правильно определить количество контрольно-кассовых прилавков, которое требуется для нового магазина. Неравномерный объем реализации товаров по дням недели и часам торгового дня весьма усложняет определение количества нужных контрольно-кассовых прилавков. Почасовая нагрузка на узел расчета непостоянна и обычно достигает максимума во второй половине дня следует предусматривать такое количество контрольно-кассовых прилавков, которое обеспечит работу супермаркета в периоды максимальной нагрузки. Нужно учитывать и такой фактор как средняя величина единичной закупки. Чем больше средняя единичная закупка, тем больше часовая производительность контрольно-кассового прилавка. Поэтому для реализации, намечаемой суммарной часовой выручки супермаркета можно обойтись меньшим количеством расчетных прилавков. Количество контрольно-кассовых прилавков зависит и от их типа. Разные типы прилавков обеспечивают и

различную максимальную производительность. Если устанавливаются такие прилавки, при использовании которых значительную часть работы выполняют сами покупатели, часовая пропускная способность одного прилавка должна быть сравнительно невысокой, и, следовательно, таких прилавков потребуется меньше. Часовая производительность контрольно-кассового прилавка зависит и от количества персонала, предусмотренного для работы на каждом прилавке или на их группе. Обычно с увеличением численности персонала увеличивается и производительность (пропускная способность; контрольно-кассового прилавка и уменьшается требуемое количество прилавков.

Очень часто покупатели супермаркета вступают в личный контакт с персоналом магазина только во время расчета. При подборе кадров необходимо для работы в узле расчета направлять только лиц, которые налаживают личные контакты и любят работать с людьми. Из таких людей могут получиться хорошие контролеры-кассиры. В большинстве супермаркетов применяются разнообразные формы отчетности и бланки документов, и контролер-кассир должен уметь с ними работать. Он должен быть знаком с документами, применяемыми при оформлении сдачи выручки, исправлении обнаруженных ошибок, составлении отчета с принятой стеклотаре выплаченных за нее суммах, о данных торговых купонах и т. д. Необходимо составить также график работы персонала таким образом, чтобы в узле расчета находилось всегда достаточное количество работников, позволяющее обеспечить непрерывность потока покупателей. В супермаркетах применяются самые разнообразные графики работы персонала узла расчета. Некоторые из них весьма просты: более или менее постоянный график для персонала, занятого полный рабочий день, а работники, занятые неполный рабочий день, назначаются постоянным контролерам-кассирам в помощь по мере надобности. В других случаях сначала разрабатывают графики на каждые сутки, а затем на их основе составляют расписание на неделю. В некоторых крупных магазинах при разработке

графиков работы применяют очень сложные методы, включая хронометраж работы контролеров-кассиров, киносъемку их рабочих движений и т. д. Почти во всех случаях при составлении графиков для узлов расчета применяется самые простые приемы, начиная с выяснения распределения объема реализации по дням недели и часам рабочего дня. Традиционный способ сбора этой информации заключается в снятии показаний счетчиков контрольно-кассовых машин каждый час или каждые три часа на протяжении трех-пяти недель. На основе этих данных нетрудно вычислить среднечасовой объем реализации и установить распределение нагрузки по дням недели и по часам. Затем определяется пропускная способность одного контрольно-кассового прилавка для различных сочетаний количества контролеров-кассиров и упаковщиков. И вот теперь уже можно составлять график работы выделяя на каждый предусматриваемый графиком период определенное количество персонала. А принцип здесь следующий: объем реализации за данный период, разделенный на производительность одного контрольно-кассового прилавка дает количество прилавков, которое должно быть в работе в течение данного периода. По числу работающих расчетных прилавков нетрудно определить численность требуемого персонала. В дни праздников и выдачи зарплаты, равно как и в течение нескольких дней, после этих дат, обычно увеличивается объем реализации, а также средняя величина единичной закупки. На эти периоды необходимо увеличивать количество контрольно-кассовых прилавков, не упуская, однако, из виду и то, что увеличенная единичная закупка повышает производительность труда контролеров-кассиров. В большинстве супермаркетов заведующих отделами- мясным отделом, узлом расчета и т. д.- традиционно относят к категории руководителей среднего звена. Во главе каждого отдела стоит заведующий, хотя иногда назначается один заведующий на два или несколько мелких отделов. Если руководство бакалейно- гастрономическим отделом возложено на заместителя управляющего супермаркетом, то обычно этого заместителя относят тоже к среднему звену.

бакалейно-гастрономическим отделом, считается руководителем высшего звена. Обязанности и суть работы заведующих отделами - руководителей среднего звена почти одинаковы во всех супермаркетах, однако, способы работы, которыми выполняются эти обязанности и эта работа, в каждом магазине свои. Например, в мелких и средних магазинах от заведующего отделом ожидают, что он будет узнавать постоянных покупателей в лицо и здороваться с ними как со своими личными знакомыми. В крупных супермаркетах покупатели считают допустимым, что руководители отделов их в лицо не узнают, и, хотя, разумеется, с ними здороваются и прощаются, но по имени могут и не называть.

Заведующий отделом является важнейшим звеном во всей организационной структуре супермаркета. На его долю приходится значительная часть всех работ, выполняемых в магазине. Чтобы супермаркет преуспевал, эта работа должна вестись на надлежащем уровне.

Тенденция развития супермаркетов заключается в укрупнении и самих магазинов, и их отделов, в возникновении новых постепенно укрупняющихся отделов. В таких условиях управляющие магазинами будут все меньше внимания уделять повседневной работе товарных отделов, все реже и реже решать сиюминутные оперативные вопросы. Управляющие магазинами вынуждены все в большей степени делегировать ответственность, поручая часть чисто управленческих функций заведующими отделами. Традиционно руководящие кадры супермаркетов выдвигаются из работников самих магазинов. Заведующие отделами имеют возможность уже сегодня начать подготовку и обучение молодых работников магазина которые в свое время могут стать заведующими отделами, а в более отдаленном будущем управляющими магазинами.

Подготовка каждой из этих категорий работников к занятию следующей ступени на служебной лестнице намного облегчается и упрощается, если используются созданные для отрасли торговли продовольственными товарами программы внутри магазинных занятий по повышению: квалификации, функционирующие семинары для работников руководящего звена курсы при колледжах и других учебных заведениях, где изучаются вопросы управления, а также организации и практики розничной торговли. [25]

Обязанности и работа заведующего отделом в основном одинаковы во всех супермаркетах; более того она очень сходна и в различных отделах данного супермаркета. Хотя товары, реализуемые в одном отделе, могут резко отличаться от тех, которыми торгует другой, некоторые общие обязанности руководителя характерны для всех отделов.

Заведующий торговым отделом должен хорошо понимать важность того, чтобы покупатели были довольны, и воспитание такого понимания среди других работников отдела является, может быть самой важной из всех обязанностей этого руководителя. На протяжении каждой минуты всего рабочего дня к каждому покупателю отношение должно быть, как к отдельной, непохожей на других личности. Один неприятный инцидент может разрушить репутацию супермаркета на создание которой были затрачены годы.

Культура отношения к покупателям проявляется не только в том, как реагировать на жалобы и претензии, но и в том, как персонал отвечает на вопросы, в каком тоне торговые работники говорят с покупателями при кратковременных повседневных контактах на протяжении всего рабочего дня; такую культуру отношения к покупателям необходимо воспитывать непрерывно. Покупатель, который обращается к работнику магазина с жалобой или за помощью, создает ситуацию способствующую росту авторитета магазина и удовлетворенности покупателей его работой, но при обязательном условии, что торговый работник ведет себя правильно.

Если жалоб очень много, то это, вероятно, свидетельствует о каком-то

коренном неблагополучии, более важном, чем проблемы и трудности, о которых идет речь в конкретных жалобах. Напряженность во взаимоотношениях потребителей и торговых работников создается грубыми ответами персонала, длинными очередями у касс, отсутствием в магазине товаров, которые покупатель вправе рассчитывать найти в данном магазине. Чтобы разрядить подобную напряженность, заведующий отделом должен тщательно проверить, как его подчиненные реагируют на вопросы покупателей как на помеху или как на приятную возможность помочь покупателю.

Заведующий отделами несет большую ответственность за руководство своими подчиненными. Для того, чтобы из группы торговых работников создать хорошо взаимодействующий коллектив требуются способности и напряженная работа. Прежде всего, необходимо заинтересовать людей в успешной работе отдела, пробудить в них стремление стать членами коллектива отдела. Нужно поставить дело так, чтобы работники считали распределение обязанностей и нагрузки справедливыми, а показатели, по которым оценивается их работа, правильными. Заведующий отделом должен замечать любую плохо выполненную работу и предпринимать меры по устранению недостатков.

Все работники должны быть вовлечены хотя бы в некоторой степени в планирование работ, предполагаемых к выполнению в отделе, в той мере, в какой намечаемые работы и мероприятия касаются их лично или их обязанностей.

Заведующий отделом должен также своевременно информировать своих подчиненных о касающихся их изменениях правил, торговой тактики и о всех других вопросах, которые они должны знать в своей повседневной работе. Создание здорового психологического климата имеет много аспектов, но основной заботой заведующего в этой области является поддержание дисциплины среди работников отдела.

Однако прежде чем потребовать с подчиненных отчета за нарушение правил, он прежде всего должен быть уверен, что подчиненные знакомы с ними. С вопросом поддержания дисциплины тесно связано рассмотрение жалоб и просьб персонала. Иногда от заведующих отделами требуют, чтобы они формально оценивали работу своих подчиненных. Для этой оценки можно использовать специальные бланки, на которых перечислены основные обязанности и выполняемые работы. Сама оценка дается по шкале балльности. Максимальное количество баллов за качество работы выше, нежели за количество (производительность труда). По количеству баллов работник сразу может видеть, какое значение придается тем или иным аспектам его работы. Оценки по подобным формам должны быть открытыми: заведующий обсуждает с подчиненными свои оценки, объясняет недостатки, хвалит подчиненного. Если их применять тактично, такая формальная оценка может быть удобным инструментом устранения недостатков и повышения профессионального мастерства персонала. Заведующий отделом может судить о психологической и моральной обстановке в своем отделе по таким данным как текучесть рабочей силы, количество прогулов, число жалоб и претензий покупателей. Высокая текучесть рабочей силы среди недавно поступивших работников, может оказаться признаком того, что новички получают слабую профессиональную ориентацию, что их плохо обучают, и плохо помогают. Участвовавшие прогулы сразу же сказываются на работе всего отдела в целом. Дело не только в том, что отдел на данный день теряет работника. На остальной персонал ложится дополнительная нагрузка, и эта дополнительная работа обычно выполняется не слишком старательно и гладко. О подобных неприятностях в магазине становится известно потребителям. Это им не нравится: всегда приятнее ходить в магазин, где все благополучно и персонал доволен своей работой. В противном случае покупатели могут перейти в другой магазин.

Заведующий отделом, являясь начальником подчиненного ему персонала сам играет роль подчиненного. Он подчинен целому ряду лиц, с которыми

повседневно работает: заместителю управляющего магазином, управляющему региональной конторой; любой из руководителей в свою очередь является подчиненным по отношению к потребителю.

Если заведующему отделом необходимо принять очень важное решение, если он сталкивается с проблемой, не предусмотренной указаниями относительно политики и тактики торговой фирмы, заведующий должен проконсультироваться у вышестоящих руководителей. У них выше диапазон власти и ответственности и больше опыта, нежели у заведующего отделом.

Заведующие отделами занимаются главным образом краткосрочным суточным и недельным планированием работ в подведомственных им отделах. Например, они планируют распределение работ среди своего персонала на предстоящие сутки или мелкие изменения в выкладке товара. Однако требуются также и некоторые виды среднесрочного планирования - до шести недель вперед. Например, подготовка к предпраздничной торговле, к специальной торговле по случаю какого-нибудь события или к крупным изменениям в выкладке товаров. Разумеется, и обязанности заведующего отделом входят также и элементы долгосрочного планирования, которое осуществляется совместно с управляющим супермаркетом сюда, например, относится составление планов замены части основного торгового оборудования, приобретения и монтажа нового оборудования или реконструкции отдела. Способность составлять долгосрочные планы на перспективу выделяет способного руководителя отдела среди других заведующих. Заведующий любым отделом имеет в своем распоряжении ограниченные товарные запасы, ограниченную численность персонала и ограниченное количество других ресурсов, которые он может использовать в своей работе. Организация работы имеет целью рационально использовать эти ресурсы с тем, чтобы свести к минимуму их потери. Всегда иметь в наличии достаточный запас рекламируемых товаров - значит получить максимальную отдачу от каждого доллара, затраченного на рекламу.

Выложить для продажи максимальное количество товаров непосредственно перед тем, как увеличится наплыв покупателей, приходящихся на конец недели это значит наилучшим образом использовать торговое оборудование и инвентарь, а также труд работников, ответственных за выкладку товаров (чем больше покупателей толпится в торговых проходах, тем больше затраты труда на выкладку товаров и тем дороже она обходится). Непосредственная доставка замороженных продуктов с участка приемки для выкладки в холодильном оборудовании торгового зала (всегда, когда это возможно, минуя низкотемпературную холодильную камеру) обеспечивает рациональное использование труда работников (следовательно, экономию денежных средств на оплату рабочей силы).

Самым очевидным ресурсом, находящимся в распоряжении, заведующего являются запасы товаров в его отделе. На заведующем отделом лежит большая доля ответственности за выбор ассортимента, удовлетворяющего и старую клиентуру, и тех потребителей, которые лишь недавно вошли в число покупателей его отдела. Заведующий должен периодически пересматривать ассортимент, исключая неходовые товары и добавляя новые - те, которые пользуются спросом или перспективны. После того как заведующий сформировал оптимальный ассортимент, он отвечает за то, чтобы эти товары всегда были в отделе в достаточном количестве. Следовательно, он несет ответственность за координацию таких разнообразных работ, выполняемых в отделе, как учет, заказ товара, обеспечение правильной оборачиваемости товара. Самым дорогим из ресурсов отдела, находящихся под контролем заведующего, является рабочая сила. Распределение имеющихся работников между операциями, подлежащими выполнению, является одной из ключевых обязанностей заведующего. Работы в отделе обычно организованы недельными циклами, поэтому необходимо заранее предвидеть и учитывать в графиках любые особенности предстоящего цикла, например, то что в конце данной недели будет выплачиваться зарплата многим рабочим и служащим (ожидается

большой наплыв покупателей). Чтобы достигнуть высокой производительности труда при низких издержках обращения, необходимо поручать работу лицу, лучше других подготовленному для этого, и выделять ему достаточное (но не чрезмерное) количество помощников.

Важное предупреждение: график работ должен быть составлен с учетом интересов каждого работника, особенно в смысле распределения смен, работы в праздничные и предвыходные дни. За внешний облик отдела отвечает заведующий. Он должен знать требования, предъявляемые его торговой фирмой, довести эти требования до своих подчиненных. Он должен также позаботиться с тем, чтобы соблюдались требования местной службы санитарного надзора. Некоторые работы по уборке, мытью полов, инвентаря и т.п. можно поручать и специальным работникам. Но поддерживать чистоту и порядок, понимать важность этого обязан весь персонал отдела. Заведующий должен осматривать свой отдел несколько раз на протяжении дня и быстро организовывать устранение замеченных недостатков. Чистота и порядок в отделе начинаются с внешнего вида заведующего и заканчиваются обучением каждого торгового работника.

Заведующий отвечает за то, чтобы в его отделе ни персонал, ни покупатели, никто-либо еще не подвергались опасности получить серьезную травму.

Сегодня супермаркет просто не сможет себе позволить небрежного отношения к правилам техники безопасности - ни один торговый работник, ни руководитель, ни рядовой не имеют права игнорировать установленный порядок.

В супермаркете не должно быть таких опасных ситуаций, как ящики с товаром, уложенные в небрежным высоким штабелем в подсобном помещении, или скользкий мусор перед выкладкой фруктов и овощей. На автомобильной стоянке тоже не должно быть мусора, рытвин и выбоин без ограждающих знаков и т.п.

Чтобы отдел торговал прибыльно, его заведующий должен очень хорошо ориентироваться в пяти широких областях деятельности: поддержание надлежащих отношений с покупателями и между самими работниками супермаркета: планирование; организация труда в отделе; внешний облик торгового отдела; техника безопасности и обеспечение здоровых условий работы. Иногда отдел работает ритмично и хорошо должны быть получены прибыли, однако отчетность показывает, что они очень низкие, а то и вообще отсутствуют. Это может произойти по двум причинам: 1) неудовлетворительное состояние учета и отчетности в самом отделе и 2) ошибочное отнесение покупок к различным товарным отделам в узле расчета.

Многие заведующие отделами не любят и не умеют «возиться с бумажками» хотя это и входит в их обязанности. Следует также учитывать, что ошибка в цене товара, попавшая в накладную, или элементарная арифметическая ошибка может дорого обойтись отделу, равно как и товар, полученный винным отделом, если счета за него ошибочно выставлены отделу молочных продуктов, может полностью лишить этот последний отдел всякой прибыли. Если супермаркет входит в группу магазинов одной фирмы, то бывает, что счет за поставленные товары приходит в соответствующий отдел, но не того магазина. Заведующие отделами должны так организовывать свою работу, чтобы у них всегда находилось время для проверки всех документов, которые проходят через отделы или имеют к ним отношение. Они, кроме того должны быть уверены в том, что кассиры- контролеры при расчете с покупателями правильно относят на их отдел все проданные отделом товары. Не все контролеры-кассиры понимают важность такого учета. Несколько ошибок в отнесении покупок отделам, например, кассир нажимает не на тот кодовый клавиш, могут свести на нет усилия и старания многих отделов супермаркета. Все руководители считают, что прибыль является наиболее емким критерием для суждения об успешной работе товарных отделов супермаркета. [10]

2.1 Отдел бакалейно-гастрономических товаров.

В отделе бакалейно-гастрономических товаров продаются нескоропортящиеся продовольственные товары, поставляемые предприятиями пищевой промышленности, а также товары домашнего обихода и непродовольственные товары повседневного спроса. Допустимы и некоторые исключения, к примеру, торговля выпечными изделиями и мороженым. Если в магазине есть собственная пекарня, то обычно создается обычная секция выпечных изделий. В этом отделе самые большие товарные запасы и на его долю приходится наибольшая часть общей прибыли магазина. А издержки обращения по таким пунктам, как торговое оборудование, персонал, потери и порча товара, необходимые площади, завоз товаров, определение сортности и выкладка товара здесь ниже, чем в других отделах. Основным видом оборудования в бакалейно-гастрономическом отделе являются островные горки. Сравнительно небольшая потребность в оборудовании, а также его простота уменьшают капиталовложения, снижают расходы на техническое обслуживание. В этом отделе можно выкладывать товар на большую высоту, почти от пола до уровня, превышающего средний рост покупателя, теряется очень мало пространства между полками и между различными подгруппами товаров т.е. торговая площадь и кубатура в этом отделе используется более эффективно, чем в других отделах магазина. В этом отделе отпадают затраты на упаковочные материалы характерные для мясного отдела «фрукты-овощи». В бакалейно-гастрономическом отделе такие операции как учет товарных запасов, оформление заказов на товары поставщиками, приемка товаров их обработка, выкладка в торговом зале, выполняются в гораздо большем объеме. Способ «оценки запаса и объема реализации» используют большинство отделов бакалейно-гастрономических товаров, лимитируемых имеющейся площадью торгового зала. Такие отделы держат резервные запасы товаров на склад магазина и используют их для пополнения выкладки в период между завозом

товаров.

Относительно выгрузки товаров можно отметить, что в магазинах еще не стадии проектирования предусматривается возможность применения современных средств механизации погрузочно-разгрузочных работ. Это плоские поддоны передвижные ящичные поддоны или тараоборудование, позволяющие перемещать товары отдельными ящиками, а целыми грузопакетами. Применение оборудования для перемещения товаров грузопакетами выгодно как для оптового склада, так и для супермаркета. Быстрая загрузка в супермаркете обеспечивает экономию затрат на оплату рабочей силы, облегчает работу персонала благодаря использованию механического оборудования и сокращает число случаев повреждений товара по сравнению с выгрузкой-доставкой отдельными ящиками. Эти же преимущества достигаются и при перемещении товара из складских помещений магазина в торговый зал. Одним из способов проверки поступающих товаров в магазин товаров является сравнение поставки с оригиналом заполненной формы заказа; при этом проверяется каждая позиция, каждое наименование товара, каждая потребительская упаковка. Ящики и отдельные упаковки пересчитывают по мере того, как их сложат штабелем на грузовой эстакаде, площадке. Некоторые супермаркеты, использующие конвейерную разгрузку, применяют автоматические счетчики, которые срабатывают от воздействия прокатывающихся по ним ящиков. После приемки и проверки товаров их готовят к продаже. Эта операция выполняется в подсобном или непосредственно в торговом зале. Если в подсобном помещении, то вскрывается транспортная тара, затем проставляются цена на каждой упаковке, единице товара и наконец товары доставляются в торговый зал. А, если в торговом зале, то товары доставляются в торговый зал из внутримагазинного склада непосредственно с автотранспорта, затем вскрывается транспортная тара и проставляются цены на каждой упаковке, единице товара.

Покупателей привлекают отделы магазина, где есть широкий выбор товаров они избегают тех отделов и секций, где можно видеть полупустые горки и другой торговой инвентарь. Перед тем как перекладывать товар из транспортной тары на стеллажи и горки в торговом зале, необходимо убедиться, что цены на поступивший товар проставлены правильно, и что они совпадают с ценами такого же товара предыдущего завоза.

Розничная торговля продовольственными товарами чрезвычайно мало загрязняет окружающую среду. Однако супермаркеты у всех на виду, поэтому они становятся предметом нареканий со стороны населения. Традиционным способом избавления от мусора и отходов является их вывоз на свалку без какой-либо дополнительной обработки. Очень многие супермаркеты теперь применяют мусоросжигательные печи. Хотя это более экономичное решение проблемы, но использование мусоросжигательной печи таит в себе потенциальную опасность пожара, кроме того многие жители близлежащих кварталов жалуются на дым и золу в воздухе. Еще существуют такие способы как брикетирование и уплотнение в кипы. Оба способа заключаются в прессовании мусора и отходов с помощью специального машинного оборудования, в результате чего получаются небольшие плотные кипы или еще более мелкие брикеты. При этом также предотвращается возможность похитить товар. Благодаря малым размерам для хранения кип и брикетов требуется меньшая площадь, с ними легче и удобнее работать, чем с рыхлыми отходами. [15]

2.2 Мясной отдел.

Мясной отдел супермаркета имеет ряд присущих только ему особенностей. По объему реализации, занимаемой площади, широте ассортимента и получаемой общей прибыли мясной отдел занимает второе место среди отделов супермаркета. Хороший мясной отдел может способствовать завоеванию и поддержанию популярности супермаркета среди покупателей.

Крупнейшей товарной группой в мясном отделе является говядина. В стоимостном выражении она составляет примерно 33% объема реализации мясного отдела и почти 8% объема товарооборота супермаркета. По мере продвижения мяса, в частности говядины и свинины, от предприятия мясной промышленности к потребителю ее последовательно разделявают на более мелкие куски. В мясном отделе, работающим традиционными методами, выполняется большая часть операций по подготовке говядины к продаже за исключением применения такого современного оборудования, как ленточные мясные пилы и оберточные машины, собственно процессы остались такими же какие они были в специализированных мясных магазинах. Некоторые супермаркеты предпочитают традиционную систему потому, что в этих условиях руководители магазина и отдела сохраняют полный контроль над всеми этими процессами. Некоторые заведующие считают, что разделка говядины в собственных подсобных помещениях обходится дешевле, чем закупка уже разделанного товара. При поставке говядины ящиками преимуществом является то, что в супермаркете не приходится разделять четвертины, а, следовательно, работы упрощаются и ускоряются. Это позволяет оперативно пополнять запасы товара в прилавках-витринах, обслуживаемых продавцами. Покупатели пришедшие в магазин, например, рано утром, имеют возможность купить мясо свежего разруба, а не остатки предыдущего дня. Поставка говядины ящиками дает преимущества и всему супермаркету в целом, проще проводить инвентаризацию и учет товарных запасов, снижаются и транспортные расходы, потому что отходы, которые отделяются на предприятии мясной промышленности, не везут в магазин, и магазин освобождается от их вывоза. Система централизованной подготовки свежего мяса к продаже с его упаковкой в потребительскую тару имеет много преимуществ, как и поставка говядины ящиками.

От продажи субпродуктов можно также получить больше дохода:

централизация обработки мяса позволяет накапливать значительные количества таких отходов, как жир и кости, и продавать их по более высоким ценам. Важнейшее преимущество централизованной подготовки к продаже свежего мяса - экономия, которую можно получить при строительстве зданий супермаркетов и оснащении их оборудованием. В мясном отделе можно уменьшить или даже исключить площади, требующиеся для подготовки мяса к продаже. Что касается структуры системы централизованной подготовки к продаже, расфасовки и упаковки замороженного мяса аналогична такой же системе для свежего мяса. Главное различие и преимущество заключается в более длительных сроках хранения замороженного мяса. К числу других преимуществ торговли замороженным мясом относится большинство потерь вследствие усушки, понижения сортности и порчи продукта, при торговле свежим мясом эти потери ощутимы. В торговых прилавках-витринах замороженные продукты можно выкладывать на большую высоту, устраняется такой недостаток как частичная потеря мясного сока.

В зависимости от того, на какой стадии процесса обработки мясо поступает в магазин, по-разному организуются и последующие операции для его окончательной подготовки к продаже. Большинство магазинов получают мясо прошедшее сортовой разруб. Затем мясо разделявают на более мелкие куски, обрезают излишний жир, пленку, куски протирают чистой тряпкой и укладывают в упаковочные лотки. Далее лотки обертывают, взвешивают и этикетировать. Все эти операции выполняются на подготовительном (разделочном) участке мясного отдела почти в каждом мясном отделе используются холодильные прилавки-витрины самообслуживания. Метод самообслуживания требует, чтобы сама упаковка привлекала покупателей. Куски мяса должны быть освобождены от излишних костей, жира, а также аккуратно обрезаны.

Протирание кусков разделанного мяса необходимо для того, чтобы удалить костную пыль после распиловки костей мясными пилами. Если не вытереть костную пыль поверхность мяса почернеет. Наиболее распространенным видом розничной упаковки является лоток с пленочной оберткой. Лоток придает всей упаковке жесткость и продлевает срок ее хранения. Взвешивание и этикетирование обычно производится совместно. Специальные аппараты определяют массу упаковки и на основе результатов взвешивания и другой информации печатают данные на этикетке. Прикрепление этикетки можно применять вручную или машинным способом. На этикетке должны быть указаны данные о чистой массе товара не только в момент упаковки, но и на протяжении всего срока пребывания упаковки на выкладке. Здесь следует учитывать, что мясу свойственна усушка. На упаковке всегда указывают массу нетто. Иногда на этикетках указывается также процент жира и изделиях из мясного фарша, например, в рубленых бифштексах. Покупки мяса часто совершаются импульсивно, поэтому важное значение имеет правильная выкладка данного товара. Покупатели нередко осматривают весь товар в мясном отделе, прежде чем выберут понравившийся им кусок; Или они приходят в магазин с намерением купить мясо, но какое именно - решают после осмотра. Выкладка должна быть упорядоченной. Чаще всего ее организуют по видам мяса: говядина, птица, свинина. Применяют также выкладку по способам кулинарной обработки: все виды мяса для супов, все мясные фарши. Все прилавки -витрины и потолки должны быть заполнены. Пустые промежутки в прилавках-витринах и на полках следует заполнять к моменту открытия магазина, ближе к полудню и поздно вечером. Товар, пользующийся сравнительно малым спросом, лучше выкладывать во второй половине недели, поскольку именно в эти дни недели, поскольку именно в эти дни бывает наибольший наплыв покупателей. В конце недели повышается также сбыт баранины, уток, кур при выкладке мяса следует учитывать особенности покупательского потока в различные периоды. Например, чета, зашедшая в

магазин по пути с работы, скорее всего купят полуфабрикаты или готовые мясопродукты, домохозяйка, пришедшая в магазин рано утром, может купить мясо для жаренья. Товары, пользующиеся устойчивым большим спросом, обычно выкладывают в конце торгового прохода Покупатель на пути к ним проходит мимо разнообразных товаров и обычно покупает какой-нибудь дополнительный товар, особенно если его упаковка выглядит привлекательно и броско. Стены, полки и полы мясного отдела проектируются и выполняются в соответствии с действующими санитарно-гигиеническими требованиями. Стены и потолки должны быть гладкими и удобными для мытья. Стены облицовывают специальными материалами, обычно керамической плиткой. Полы тоже должны; обеспечивать простоту мытья, но в тоже время должны быть достаточно прочными, чтобы можно было продавать товар целыми грузопакетами на поддонах. Прежде для разруба мяса применялись деревянные колоды, но дерево пористо, оно впитывает мясные соки и жиры, происходит развитие микробов, колоды сейчас заменяют рабочими столами с покрытиями из пластмассы и нержавеющей стали Поддержание надлежащей температуры и влажности жизненно важно для сохранения качества мяса. Рост тех видов бактерий, которые вызывают потемнение и порчу мяса, непосредственно зависит от температуры. Чрезмерно влажный воздух (высокая влажность) создает такие проблемы, как формировании корочки льда на упаковке с мясом. Наилучшие результаты достигаются при хранении мяса при температурах, возможно более близких к минус 1.1-0 С. Относительная влажность должна быть приблизительно равной 55%. Мясо не должно замораживаться: идеальным является такое сочетание температуры и влажности, при котором на товаре образуется тончайшая «корочка». [25]

2.3 Отдел фруктов и овощей.

Во фруктово-овощном отделе типичного супермаркета, помимо разнообразных свежих овощей и фруктов, продаются и сопутствующие товары: фруктовые соки, искусственные и живые цветы, товары для садоводов-любителей, жаренная и воздушно-вспученная кукуруза, фруктовые желе компоты, и салаты из свежих овощей и фруктов. Своей обильной нарядной выкладкой отдел привлекает дополнительных покупателей, от чего выигрывают в другие отделы. Товарный запас и выкладка здесь более разнообразны и переменчивы, чем в большинстве других отделов. Отдел фруктов и овощей никогда не должен выглядеть уныло и однообразно, возможности выкладки здесь чрезвычайно велики. Обычно этот отдел дает в стоимостном выражении от 7% до 12% всего оборота супермаркета. Причем нельзя выделить какой-либо товар, дающий значительную долю товарооборота. Однако шесть наименований товаров постоянного спроса- бананы, яблоки, апельсины, помидоры, картофель, салат- дают примерно половину общего оборота отдела. Фрукты и овощи относятся к числу наиболее скоропортящихся продуктов во всем супермаркете. Именно поэтому товарные запасы в этом отделе обычно стремятся поддерживать на низком уровне, несмотря на то, что овощи и фрукты отличаются высокой оборачиваемостью.

Самостоятельный выбор товара покупателем (частичное самообслуживание) является достаточно популярным методом продажи во фруктово-овощных отделах, потому что покупатели вовлекаются в какой-то степени в процесс продажи. Покупатели сами отбирают понравившиеся им фрукты и овощи в пакеты, а пакеты: помещают в свои закупочные тележки и корзины. Работники магазина затем взвешивают пакеты и надписывают на них цены. Взвешивание и проставление цен в самом фруктово-овощном отделе имеет ряд преимуществ. Важнейшее из них это возможность установления и

поддержания контакта с покупателями. Продавец, приветливо встретивший покупателя, уже приносит пользу любому магазину, своим присутствием у весов торговый работник уменьшает вероятность хищения товара, уменьшается количество ошибок при проставлении цен, так как работники отдела фруктов и овощей намного лучше знают свой товар, чем кассиры. Необходимо сделать все, чтобы ускорить расчет с покупателями. Пропускная способность узла расчета чрезвычайно важна, все это говорит в пользу того, чтобы маркировать и взвешивать овощи и фрукты непосредственно в овощном отделе.

Торговля методом самообслуживания предусматривает максимальное участие покупателей в процессе продажи. Покупатели сами выбирают товар, уже взвешенный и маркированный. Затем они кладут покупки в закупочную тележку или корзину и предъявляют в узле расчета. Ключевым моментом при самообслуживании является то, что товар должен быть предварительно расфасован, взвешен и маркирован. Мелкие плоды такие, как ягоды, орехи, овощи упаковывают. Однако крупные как арбузы, дыни, кокосовые орехи обычно не упаковывают, но обязательно маркируют.

Очень важным элементом культуры обслуживания покупателей является максимальное сокращение времени, необходимого для покупки товара. Когда овощи и фрукты предварительно упакованы, покупатели снимают с полки понравившиеся им упаковки сразу отходят. Однако такой метод торговли требует, чтобы на каждой горке было достаточное количество разных отвесов, только тогда можно удовлетворить индивидуальные потребности покупателей. Сторонники выкладки неупакованных овощей и фруктов подчеркивают, что при выкладке навалом покупатели проще и быстрее могут отобрать именно тот товар, который им более всего подходит. Упаковка ограничивает его в праве выбора именно того товара, который ему нужен.

А сторонники предварительной фасовки утверждают, что упаковка может способствовать благоприятному образу магазина.

Например, на упаковке может быть напечатано название супермаркета или название фирменного сорта товара, тогда покупатель всегда будет ассоциировать вкусные и доброкачественные овощи и фрукты с данным супермаркетом. Кроме того, специальные виды упаковки обеспечивают сохранность товара, его более привлекательный вид. С упаковками удобнее работать, чем со штучными плодами.

Производительность труда очень важный фактор и руководители торговли должны непременно учитывать его при принятии решения о продаже расфасованных или нерасфасованных овощей и фруктов. В пользу выкладки товаров навалом можно привести следующие соображения, хотя эта выкладка более трудоемка, оно действительно красивее и больше привлекает покупателей, покупатели любят брать апельсины в руки, нюхать лимоны и прикидывать на руке вес клубней картофеля.

В виду того, что свежие фрукты и овощи - продукт скоропортящийся большинство заведующих отделами предпочитают, чтобы им товар завозили не менее двух раз в неделю. Партия товара, которую заказывают для доставки в начале недели, содержит лишь минимальные количества особо скоропортящихся продуктов и состоит в основном из фруктов и овощей с наиболее длительными сроками хранения - картофеля, репчатого лука и т. д. В начале недели наплыв покупателей невелик и, небольшого числа особо скоропортящихся овощей и фруктов магазину вполне достаточно. Вторая партия товара, которую завозят к середине недели, включает преимущественно особо скоропортящиеся товары, а овощей и фруктов с более длительными сроками хранения в ней сравнительно немного. Работники отдела занимаются главным образом подготовкой особо скоропортящихся товаров к массовой выкладке в конце недели, чтобы поддерживать выкладку полной при интенсивном наплыве покупателей.

Сельскохозяйственные предприятия поставляют товар в мешках, деревянных ящиках, гофрокартонных ящиках и решетчатых ящиках, т.е. в таре большой емкости. Получив овощи и фрукты в этой крупной таре, персонал овощного отдела подготавливает товар к продаже. Если товар выкладывается в неупакованном виде и продается методом частичного самообслуживания, то сначала в подсобном помещении отбраковывают поврежденные плоды, а затем подают в торговый зал если применяется метод полного самообслуживания, то сначала в подсобном помещении отбраковывают поврежденный товар, обрезают его укладывают в лотки обертывают, взвешивают, маркируют, затем подают в торговый зал. Отбраковке негодного товара т. е., который ни путем обрезки, ни каким другим путем нельзя довести до товарного вида состоит в выбросе, к примеру, почерневших, мягких яблок и овощей, клубней. Обычно для упаковки фруктов и овощей используются лотки из древесной пульпы, так как они мягче, чем, например, пластмассовые лотки. Для этикетирования и проставления цен на упаковках с овощами применяются разнообразные методы: применяются в основном автоматические этикетированные и маркировочные машины. В овощных отделах супермаркетов можно видеть простые столы с выложенными на них овощами и фруктами, установленные, как островные прилавки, чаще они бывают снабжены холодильными установками чтобы сохранить высокое качество продуктов. Выложенный на них товар рассчитан на импульсивные закупки. Покупатели должны иметь доступ к возможно большему количеству товара: отсюда эффективность островных прилавков и столов. Островные прилавки и столы, образуя множество мелких продольных и поперечных проходов, способствуют замедлению потока покупателей, что важно и для тех отделов, которые расположены далее в зале. На рис.6 показаны эти завихрения покупательского потока благодаря установке островных столов.

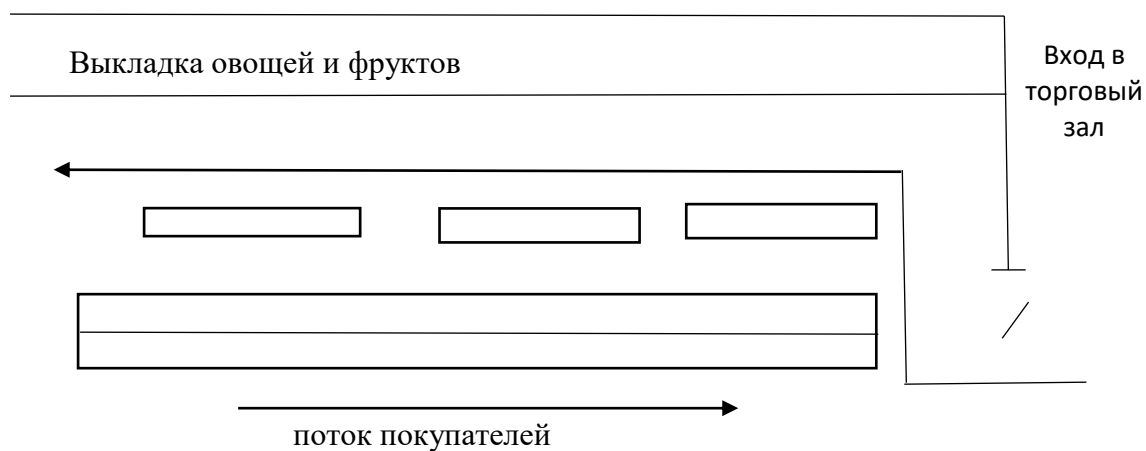


Рис.6 Движение покупательских потоков во фруктовом отделе (17)

Но применение островных столов имеет свои отрицательные стороны они занимают часть самого ценного участка торгового зала, и эта площадь не используется эффективно, вертикальное пространство вообще не используется, островные столы требуют устройства многочисленных проходов, занимающих большие площади.

При выкладке товар группируют по подгруппам: секция фруктов, секция овощей, секция салатов, секция орехов. В начале выкладки обычно не помещают быстро оборачиваемые товары: их место дальше, в глубине зала, чтобы заставить его пройти через весь отдел.

2.4 Отделы непродовольственных и прочих товаров.

Отделы непродовольственных и прочих товаров, продолжают непрерывно формироваться и развиваться. Среди самых распространенных являются отделы промышленных товаров в том числе парфюмерии, косметики, санитарии и гигиены, товаров повседневного спроса, на сегодняшний день добавились отделы по продаже мобильных телефонов и их аксессуаров, аудио кассет и компакт-дисков. Имеется и такие отделы как отделы деликатесных продуктов и кулинарии и винный отдел.

В секции санитарии, гигиены, парфюмерии и косметики предлагаются медикаменты (патентованные лекарства и готовые формы), а также средства личной гигиены (под этим понимаются и некоторые парфюмерно-косметические товары) в супермаркетах ассортимент этих отделов достаточно широк и глубок.

Например, покупателям предлагается множество сортов зубной пасты (глубина ассортимента) наряду с такими новыми товарами, как средства ухода за волосами и болеутоляющие препараты.

Применяется такой торговый инвентарь, предназначенный специально для выкладки санитарно-гигиенических и парфюмерно-косметических товаров. Это прозрачные или молочно-белые полки регулируемой высоты, специальные подставки и пр. Самым крупным недостатком в продаже этих товаров является их сравнительная дороговизна, они стоят дороже, чем большинство изделий, реализуемых в других отделах супермаркета. В ассортименте этого отдела супермаркете представлены все товары, не относящиеся к категории продовольственных, исключений составляют предметы санитарии и гигиены, парфюмерии и косметики, а также и такие товары, как мыло, бумажные изделия. Практика работы супермаркета показала, эффективнее всего сочетать такие методы, как: часть непродовольственных товаров сосредоточить в специальном отделе, часть рассредоточить по отделам продовольственных товаров.

Хозяйственные товары хорошо гармонируют с продовольственными, так как покупатели предпочитают не идти специально в хозяйственный магазин за таким, например, предметом, как консервный нож, а купить его, как множество других подсобных товаров, во время очередного посещения супермаркета для закупки пищевых продуктов. В этой секции, как правило, продается стеклянная и пластмассовая посуда, другие стеклянные и пластмассовые изделия, кухонная посуда, бытовые шашлычницы, вертела и рашперы, всевозможные предметы домашнего обихода. Эти товары обычно выкладываются в торговых проходах с интенсивным покупательским потоками, так как их покупки совершаются импульсивно. Ассортимент текстильных изделий, реализуемых в супермаркете, может быть широким - от салфеток и скатертей до предметов одежды. Покупки этих товаров совершаются импульсивно, а их очевидная связь с выкладкой мыла и стиральных порошков позволила салфеткам и скатертям остаться важным товаром в ассортименте отдела непродовольственных товаров. Некоторые крупные супермаркеты используют колготки как головной товар целой группы предметов одежды, которую они стали включать в ассортимент. Ряд супермаркетов стали торговать мужскими рубашками и брюками или женскими блузками и юбками, но в супермаркетах нет примерочных кабин, и они не имеют возможности обеспечить достаточно широкий выбор наименований и размеров одежды повседневного спроса. Торговля книгами и журналами в супермаркете имеет и достоинства и недостатки. Хорошо то, что книги и журналы быстро оборачиваются, доля розничной торговли в их цене весьма велика. Почти никакой подготовки товара к продаже не требуется; книги и журналы весьма декоративны. К числу недостатков относится то, что многие покупатели предпочитают читать журналы и просматривать книги в магазине, но не покупать их в магазине. Перед рождеством почти все супермаркеты торгуют елочными игрушками и очень многие магазины сделали игрушки важной подгруппой, которая занимает значительный удельный вес в товарообороте магазина и способствует увеличению его прибыли на протяжении всего года.

В отделе кулинарии продаются разнообразные готовые блюда и продукты, они не требуют никакой дополнительной обработки кроме разогрева, если потребляются горячими, которые покупатели уносят с собой потребляют дома. Супермаркет может получать готовые блюда и продукты от поставщиков или готовить их непосредственно в магазине, в отделе кулинарии и деликатесных продуктов. Характерными для ассортимента этого отдела являются закусочное мясо салаты, сыры, пикули и другие соленья, маринады, которые отпускает продавец здесь также могут продаваться и бутерброды, получаемые от поставщиков и приготовляемые в самом супермаркете. Отделы кулинарии и деликатесных продуктов оказывают покупателям дополнительные услуги, например, по просьбе покупателей готовят купленные ими продукты, готовят продукцию для вечеров торжеств и банкетов и могут ее также доставлять на дом покупателям, дают бесплатные консультации по приготовлению пищи, предлагаемые опытными кулинарами, такие консультации привлекают новых покупателей не только в отдел кулинарии, но и вообще в супермаркет. Структура издержек обращения в этом отделе такова: затраты на оплату рабочей силы (примерно 20% объема реализации) и не упаковку товара (около 10% объема реализации) здесь намного выше, чем в других отделах. Однако и валовая прибыль намного выше, поэтому и чистая прибыль намного велика. В этом отделе продукты подвергаются переработке, следовательно, в винном отделе продажа столовых и десертных вин расширяют ассортимент продовольственных товаров. Кроме того, многие предпочитают покупать вино в супермаркете, а не посещать винные магазины: с одной стороны, там они оказываются среди «знатоков» и стесняются, с другой стороны ходить в винный магазин не всегда престижно. Практикуется два способа выкладки вина, в одних магазинах вино просто размещают на полках бакалейно-гастрономического отдела среди других товаров, в других создаются специальные винные отделы, обычно оформленные как винные погребки, в них стремятся выделить ниши, боксы и другие подобные помещения, в выборе

способа той или иной выкладки вина руководители супермаркетов учитывают размер магазина, социальный состав, уровень доходов, возраст населения. [22]

3. Организация рекламы, меры по ускорению реализации товаров

У разных руководителей супермаркетов различен и подход к рекламным мероприятиям. Одни из них выбирают одну единственную тему, более или менее постоянную. Например, выгодные цены - это эффективный рекламный аргумент, воздействующий на многих потребителей. Другие руководители предпочитают более или менее постоянно развивать две или несколько рекламных тем. Наконец третьи руководители предпочитают одновременно и параллельно проводить несколько кратковременных рекламных компаний.

Такое рекламное мероприятие как преемственные продажи заключается в том, что на протяжении длительного периода времени продается какой-то набор товаров, который для покупателя представляет интерес только целиком, в комплекте. Между тем ежедневно или еженедельно из этого набора или комплекте продается лишь один предмет. Таким образом, покупатели вынуждены систематически посещать супермаркет, руководители магазина рассчитывают, что при каждом посещении будут куплены и еще какие-нибудь товары. Примером этой этого может служить продажа 17 томов энциклопедии, т. е. продажа длится семнадцать недель. Еще один вариант преемственной продажи: супермаркет предлагает покупателям какой-либо один ценный предмет, но по льготной цене. Цель преемственных продаж состоит в том, чтобы привлечь в супермаркет новых покупателей и удержать их в числе клиентов данного магазина, по крайней мере, на протяжении всего срока, пока длится это рекламное мероприятие. Руководители супермаркетов практикуют проведение разнообразных периодов (недель, декад и пр.) специальной торговли сезонного характера, предпраздничной, по поводу различных событий. Это позволяет заинтересовать покупателя в товарах, предлагаемых супермаркетом. Такая практика стала привычной, и, например, в рождественские праздники

покупатели уже ожидают, что в супермаркете они найдут все необходимое - от сладостей и елочных игрушек до настоящей живой елки. И, надо сказать, руководители супермаркетов довольны такими ожиданиями покупателей и поощряют их. Это периоды получения дополнительной прибыли. Сезонные рекламные кампании являются хорошим стимулом для обновления ассортимента, изменения выкладки и оформление торгового зала супермаркета. Покупателям нравятся переход от зимнего ассортимента к летнему, сопровождаемый переменам в выкладке и рекламными мероприятиями. Например, фруктово-овощной отдел обладает широкими возможностями рекламирования новых, специфически «летних» товаров. В отделе в летний период выкладывается на переднем плане клубника, дыня, зелень для салатов и т.д., а остальные овощи отодвигают на второй план, к задней стенке полки. В отделе непродовольственных товаров в начале летнего сезона появляются термосы и портативные холодильники, грили, шашлычницы. Прекрасный повод для организации рекламных периодов специальной торговли дают праздники.

Со многими праздниками связаны традиционные продукты питания и праздничные блюда, на этом построены рекламные мероприятия и интересные выкладки. Планирование и координация всех действий необходимы при проведении любой продажи товаров с рекламной целью, некоторые рекламные действия ориентированы только на увеличение общей выручки, однако проведение специальной торговли направлено на увеличение объема реализации определенных товаров или товарных групп. Ряд руководителей магазинов, пользующихся большим коммерческим успехом, старательно занимаются формированием доброжелательного общественного мнения. Многие из них стремятся оказать своим покупателям разнообразные услуги, от которых они могут и не получить финансовой выгоды. Такие действия в финансовом отношении могут и окупиться, а могут и нет. Однако, если даже у населения сложился благоприятный образ супермаркета, трудно доказать, что такой образ

как-то влияет на коммерческие результаты деятельности магазина. Платная реклама - особенно объявления, публикуемые в газетах, а также рекламные листки и проспекты - остается основным средством информирования широких масс потребителей о товарах, ценах, услугах, которые можно встретить в супермаркете. Основная форма объявления представляет собой перечень цен некоторых товаров, которые будут в продаже на следующей неделе или в предстоящий период. Объявления в газетах используют для рекламирования нового вида услуг, оказываемых супермаркетом. Рекламные листки также являются весьма эффективным средством рекламирования сниженных или выгодных цен, сезонной и предпраздничной торговли и т. д. Используются также и уличные рекламные щиты, радио, которое является очень оперативным средством рекламы, а телевизионная реклама лишь дополняет традиционные рекламные средства, отнюдь не заменяя их. Привлекательная, удачно разработанная и поддерживаемая в порядке выкладка товаров в торговом зале способствует в тому, что посетители, пришедшие в магазин под влиянием других рекламных мероприятий, покупают товар и тем самым обеспечивают прибыли для магазина. Выкладка - это «молчаливый продавец», она способствует увеличению объема реализации, напоминая покупателям с товаров, о которых те уже знают из рекламы. Если выкладка привлекает внимание покупателей, осматривающих полки и торцы прилавков, то увеличивается сбыт и прибыли. Выкладка может подсказать покупателю, что нужно приобрести те или иные дополнительные товары. Массовая выкладка (навалом) и у контрольно-кассовых прилавков может побудить посетителей магазинов совершить импульсивную покупку. Наконец, выкладка - это эффективный и привлекательный способ хранения товаров в торговом зале. [15]

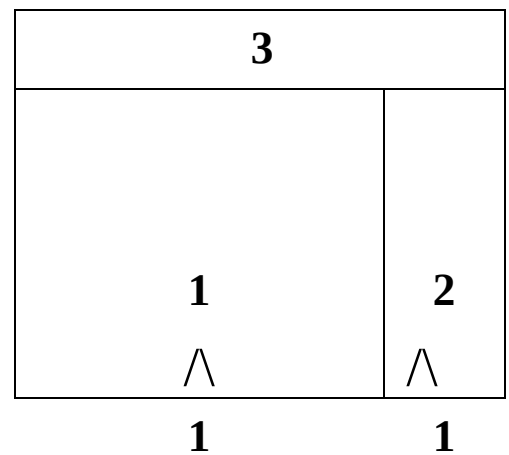
ГЛАВА 3

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СУПЕРМАРКЕТОВ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ

1. Уровень развития супермаркетов в Азербайджане на сегодняшний день

Настоящее азербайджанское законодательство не определяет правила разделения магазинов на определенные типы и категории: маркет, минимаркет, супермаркет, «удобный магазин», гипермаркет, и т. д. Этот список можно было бы продлить, но у нас в Азербайджане не все розничные торговые предприятия соответствуют требованиям этого торгового предприятия. В качестве исследования было выбрано ряд розничных торговых предприятий. Одним из объектов исследования универсам «Лачин», расположенный в пос. 8 км. На рис. 7 представлен общий розничного торгового предприятия.

- 1 - мебель, ковры, ювелирные изделия;
- 2- продуктовый отдел;
- 3- подсобные помещения;



**Рис. 7 Общее расположение
помещений универсама «Лачин»**

У этого розничного торгового предприятия сформирован определенный имидж, который отражен одним из важных показателей: разумным соотношением «цена-качество» товарного ассортимента. Также особо следует остановиться на расположении отделов в продуктовом крыле розничного торгового предприятия «Лачин», которое показано на рис. 8

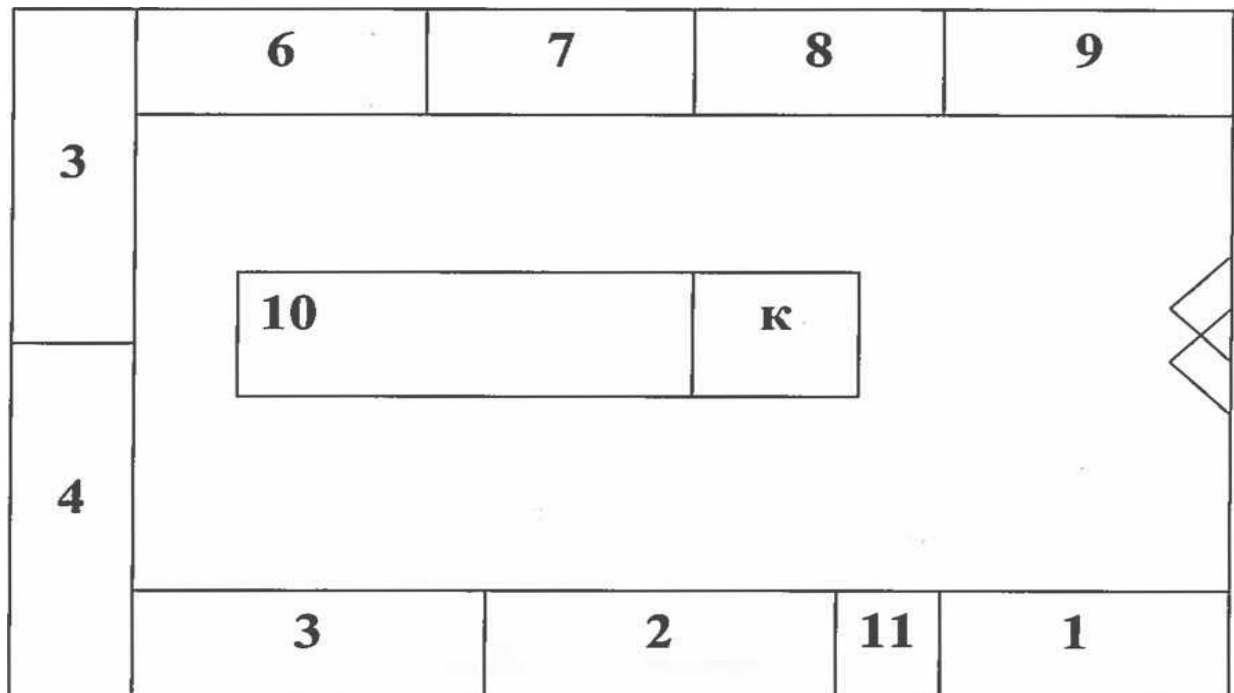


Рис. 8 Продуктовый отдел универсама «Лачин»

- 1- Бакалейно- гастрономический отдел;
- 2- Масла (подсолнечное, оливковое, сливочное, маргарин и т.д.);
- 3- Колбасы, копченые изделия, различные виды сыров;
- 4- Молочный отдел (сметана, творог, молоко, кефир и т.д.);
- 5- Мясной отдел (говядина, баранина, фарш и т.д.);
- 6- Отдел вино-водочных изделий;
- 7- Кондитерский отдел;
- 8- Хлебобулочный отдел;
- 9- Канцелярские товары;

10- отдел непродовольственных товаров (моющие средства, парфюмерно-косметические и санитарно-гигиенические товары);

11- проход;

К- кассовый аппарат.

Торговая площадь данного продуктового отдела составляет 490 м², количество же продавцов составляет 10 человек. Универсам «Лачин» является крупным розничным торговым предприятием, но не является вместе с тем магазином самообслуживания.

Следующим объектом исследования явился супермаркет «Bazar store», расположенный в Хатаинском районе г. Баку. Следует также отметить, что учредителями сети супермаркетов «Bazar store» в г. Баку являются «Рам Форин Трейд: Компани» и «Мигрос». «Рам Форин Трейд Компани»- это внешнеторговая компания, являющаяся дочерней компанией группы КОЧ холдинг - крупнейшего промышленно-торгового финансового конгломерата Турции, а компания «Мигрос» владеет сетью из 200 супермаркетов и является лидером в этой области в Турции. Компания была основана в 1954 году одноименной швейцарской компанией, владеющей крупнейшей в Европе сетью супермаркетов. Через 20 лет, в 1974 году, промышленная группа КОЧ выкупила акции «Мигрос» в Турции и с тех пор является владельцем компании. Группа КОЧ также является учредителем сетей супермаркетов в России в городах Москва и Санкт- Петербург.

Супермаркет «Bazar store» расположенный в Хатаинском районе г. Баку является самым крупным из 8 супермаркетов, входящих в данную сеть. Можно отметить также, что данный объект расположен не в центре города, а на окраине, но в близи него имеются ряд новостроек, а также автобусная остановка. Внешне он представляет собой как и все типичные супермаркеты - прямоугольную коробку с плоской крышей, его фасад частично остекленен.

Внутренний интерьер соответствует всем современным требованиям, которые способствуют всем максимальному удобству для покупателей. К данному супермаркету также прилегает кафе и вместительная автостоянка. Имидж этого супермаркета в глазах потребителей сформировался под влиянием таких факторов, как широкий и глубокий ассортимент товаров, возможностью сделать комплексную закупку продуктов питания на всю неделю, т.к. многим покупателям нравится процесс покупки, они получают удовольствие от большого выбора, который имеется в этом супермаркете, благожелательная атмосфера супермаркета, современный и благоприятный вид здания, безукоризненное состояние прилегающей территории, соответственный вид и поведение обслуживающего персонала. Кроме продажи рыбы, мяса, хлебобулочных и кондитерских изделий, вкусовых товаров формой обслуживания является самообслуживание. В торговом зале работают консультанты, которые могут дать интересующую его информацию относительно того или иного товара. Под крышей этого супермаркета имеется ряд магазинов, торгующих товарами таких известных фирм как «Kodac», «Konica», «Polaroid», «Sony», «Cartier», «Nine Ricci», «Dupont» и др. известных фирм. Площадь торгового зала составляет 1500 м², а количество работников, в целом, порядка 100 человек. В супермаркете действует 8 компьютерных расчетно-кассовых узлов. Супермаркет работает с 9.00 ч. до 23.00 ч. без выходных. В рекламных целях в этом супермаркете расположены небольшие столики на которых расположена различная продукция и ее можно испробовать (соки, бутерброды). Ассортимент включает в себя до 9500 тыс. наименований товаров (от продуктов питания до хозяйственных и бытовых товаров). Предприняты также соответствующие меры против хищений товаров в данном торговом объекте. На рис. 9 схематично представлено расположение отделов и магазинов в торговом зале.

Рис.9 Расположение отделов в супермаркете «Bazar store»

- 1- отдел канцелярских товаров;
- 2- овощной и фруктовый отдел с подразделениями:
 - а) свежие овощи, б) консервированные и сухофрукты;
- 3- мясной отдел с подразделениями:
 - а) мясо (баранина, говядина, различные виды фаршей) б) птица;
- 4- отдел морепродуктов с подразделениями:
 - а) рыба (различные виды), б) икра креветки, крабы и др. морепродукты;
- 5- хлебобулочный и кондитерский отдел;
- 6- отдел вкусовых товаров;
- 7- посудный отдел;
- 8- секция хозяйственных товаров и прочих непродовольственных товаров;
- 9 - секция напитков (вино-водочные изделия, различные соки, лимонады и т.д.)
- 10 - секция бакалейно-гастрономических товаров;
- 11 - секция выпечных изделий;
- 12 - холодильное оборудование:
 - а) субпродукты, б) сыры, с) колбасные изделия;
- 13 - парфюмерный магазин «Parfume de France»;
- 14 - магазин радио и телевизионных товаров;
- 15 - магазин фото товаров;
- 16 - магазин ковровых и прочих сувенирных изделий;
- 17 - ювелирный магазин;
- 18 - служба безопасности;
- К - компьютерные расчетно-кассовые узлы;
- О - стойки с различными выпечными и бакалейными товарами;
- Т - тележки.

Объектом исследования также явились два маркета, которые могут служить прототипами «удобных магазинов» существующих на Западе. Один из них маркет «Продуктовый», расположенный в центре города по ул. Д. Алиевой 243, а другой под названием «Жале» по ул. Мир-Джалала 40. Эти торговые предприятия имеют определенный круг постоянных покупателей т.к. им присуще удобство расположения, продленные часы торговли, сбалансированный ассортимент товаров повседневного спроса включающий молочные продукты, хлеб и выпечные изделия замороженные продукты, вино-водочную продукцию, соки, воды, яйца, деликатесные товары, бакалейно-гастрономические товары, табачные изделия, ограниченное количество наименований фруктов и овощей, непродовольственные товары (парфюмерно-косметические и санитарно-гигиенические, моющие средства) Кроме того, в маркете «Продуктовый» осуществляется и такая услуга как ксерокопирование, а в маркете «Жале» в числе непродовольственных товаров представлены газеты и журналы, расположенные на специальной подставке, находящейся у кассовой кабины. Некоторые данные этих торговых объектов отражены в таблице 5.

	Маркет «Жале»	Маркет «Продуктовый»	
Торговая площадь	100 м*	80 м ²	
Численность торгового персонала, работающего полный рабочий день	3 чел.	6 чел.	
Численность торгового персонала, занятого неполный рабочий день	1 чел.	2 чел.	
Количество контрольно-кассовых прилавков	1	1	
Недельный оборот	7000 AZN	6300 AZN	

Таблица 5. Показатели маркетов «Жале» и «Продуктовый»

На сегодняшний день именно подобные магазины представляют собой наиболее развивающийся и распространенный тип среди предприятий розничной торговли с преимущественно продовольственным ассортиментом, чем супермаркеты в Азербайджане. Уровень же развития супермаркетов в Азербайджане не достиг соответствующего уровня относительно стран Запада и даже стран ближнего зарубежья (г. Москва, г. Санкт-Петербург). В этих странах, к примеру, в России площадь супермаркетов «Bazar store» достигает 10000 м и ассортимент товаров традиционно не опускается ниже 150000 наименований и порой достигает 30000 наименований. В подобных супермаркетах 10 и более контрольно-кассовых узлов обслуживает ежедневно свыше 5000 посетителей. Но вместе с тем, учитывая динамичное и всестороннее развитие предпринимательства в Азербайджане, строительство крупных супермаркетов и гипермаркетов имеет большие возможности в ближайшем будущем в республике.

2. Совершенствование системы вознаграждения работников и процедура отбора претендентов на работу.

Управление супермаркетом играет критическую роль, образно говоря, менеджеры торгового предприятия находятся на «огневых рубежах» торговли. В магазине можно создать самый что ни на есть восхитительный ассортимент, добиться низкой стоимости товаров, но, если они не будут реализованы покупателям, все усилия будут напрасны. Ни один даже самый хороший товар не может продать себя сам, и с этой точки зрения учет фактора работников, в данном случае совершенствование их системы вознаграждения и процедура отбора на работу имеет очень большое значение.

Один из этапов управления персоналом связан с оплатой труда. Работники магазина получают внешние и внутренние выгоды. Внешние выгоды - это блага,

предоставляемые менеджером или фирмой в целом заработная плата, продвижение по служебной лестнице, признание, т.е. разрабатывается программа поощрений. Например, работник, выполнивший поставленные перед ним задачи, имеет право выбрать либо денежную премию, либо дополнительный выходной, либо получить дополнительную скидку на предлагаемый в магазине товар. Внутренние выгоды проистекают из чувства хорошо выполняемой сотрудником работы. Многие розничные торговцы используют для мотивации работников лишь внешние выгоды, когда менеджер принимает решение о премировании сотрудников, достигших плановых показателей по объему продаж, однако, в данном случае теряется чувство личного удовлетворения от работы, так как работником дают понять, что единственный стимул их труда в организации - деньги, а так ничего интересного в их работе нет. Когда человек чувствует, что он получает внутренние выгоды от своего занятия он стремится повысить свою квалификацию. Это все равно, что играть в компьютерную игру, которая настолько интересна, что хочется довести требуемые в ней навыки до совершенства. Основное предназначение оплаты труда - привлечение на работу эффективных сотрудников, мотивирование их и вознаграждение их усилий. Разрабатывая систему оплаты труда, необходимо стремиться к балансу между зарплатой и затратами, достаточной для того, чтобы заинтересовать хороших работников. На Западе в большинстве розничных торговых предприятий проводится различие между сотрудниками, получающими почасовую заработную плату и твердый оклад. В первой оплачивается каждый час работы сотрудника, а оклад предполагает еженедельное получение фиксированной суммы денег, без права на сверхурочные. Если сотрудник на почасовой оплате работает более 40 часов в неделю, ему полагается дополнительное вознаграждение. Однако в том случае, когда магазин испытывает временные затруднения, его могут попросить работать менее установленной нормы. Таким образом, почасовая система оплаты труда является более гибкой. Кроме того, в зарубежной практике используется одни или несколько следующих систем:

простая система окладов, простые комиссионные, оклад плюс комиссионные и бонусы за превышение норм. При простой системе окладов, продавцы или менеджеры получают фиксированную сумму денег за каждую неделю или час работы. Достоинство простой системы окладов - возможность беспрепятственного перемещения сотрудников по рабочим местам. Продавцы могут выполнять функции, не связанные с продажей товаров (обустройство прилавков). А недостаток данной системы -отсутствие у работников стимулов к повышению производительности, так, как им известно, что их зарплата гарантирована, работали они «засучив рукава» или расслаблялись. Когда же оплата труда сотрудника целиком состоит из комиссионных, он получает определенный процент от стоимости реализованных товаров за вычетом стоимости возвращенных. Некоторые торговцы определяют комиссионные проценты в зависимости от категории товара (низкорентабельные и высокорентабельные). Системе оплаты также может включать в себя фиксированный оклад плюс небольшой процент от продаж или процент от продаж сверх определенной нормы (квоты). Система же сверхнормативных бонусов предусматривает выплату премии, если за определенный период времени объем продаж продавцов превышает планируемые значения. Для того, чтобы повысить степень мотивации работников одного отдела или магазина, некоторые торговцы предлагают дополнительные стимулы, когда часть зарплаты сотрудников определяется их личным показателем, а другая зависит от результатов работы коллектива, это способствует заинтересованности каждого сотрудника в повышении уровня обслуживания покупателей. В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В приведенных объектах, в пункте 1 данной работы практического исследования, каковыми являлись ряд розничных торговых предприятий, используется простая система окладов, при которой работники этих предприятий получают фиксированную сумму денег за каждые две недели работы. Уровень заработной платы в этих магазинах не столь высок, хотя у этих предприятий есть резервы: увеличения фонда заработной платы, но этому мешает налоговый прессинг фонд оплаты труда. Процедура отбора и найма новых сотрудников в супермаркет является также очень важным этапом. Для поиска новых сотрудников используются и рекламные объявления в газетах, контакты с работниками конкурирующих фирм, сотрудничество с агентствами по трудоустройству. Нередко руководство супермаркетов предлагают своим сотрудникам приводить на собеседование своих друзей и знакомых. Процесс отбора на работу заключается в сравнении характеристик и навыков претендентов на получение работы в магазине с требованиями необходимыми в ходе работы. В качестве источника информации могут использоваться анкеты, характеристики, а иногда и даже тесты. В анкете претендент на вакантном месте указывает сведения о прежнем месте (местах) работы, заработной плате, причинах ухода, данные об образовании и профессиональной подготовке, здоровье. С помощью этой информации, занимающийся наймом менеджер определяет соответствие претендента минимальным требованиям, и получает основу для будущего интервью. Характеристики используются для проверки информации, указанной в анкете. При необходимости менеджер может связаться с сотрудниками компаний где работал претендент и его бывшими начальниками. Тесты на способности личностные качества могут показать претендента с новой стороны. После предварительного отбора кандидатов с ними обычно проводится интервью или собеседование. Целью интервью состоит отнюдь не в том, чтобы задать массу вопросов, в том, чтобы получить необходимую информацию. Менеджер магазина должен хорошо подготовиться к интервью, постоянно контролировать ход собеседования. [7]

3. Перспективы развития и внедрение передового зарубежного опыта в работу супермаркетов в Азербайджане

Переход на рыночные условия хозяйствования и возникновение частной собственности в Азербайджане создали условия для всестороннего развития предпринимательства. Особенно вырос рост капитала в торгово-посреднической сфере, которая характеризуется быстрой оборачиваемостью и все сильнее привлекает бизнесменов, в связи с чем объекты розничной торговли занимают более 50% в общей структуре предприятий частного бизнеса. Во многом этому способствовала приватизация. С июня 1995 г. по настоящее время приватизировано более 98% объектов, малые и средние предприятия торговли и общественного питания, в крупные предприятия преобразованы в акционерные общества.

Сегодня супермаркеты в Азербайджане вступили постепенно в фазу своего развития. Примером успешного применения современных технических средств супермаркетах могут служить замороженные продукты. Процесс замораживания которых обеспечивает длительную сохранность почти всех питательных и вкусовых свойств свежих продуктов. Еще одним ярким примером служит создание широкого ассортимента замороженных готовых блюд, которые за несколько минут в тепловых шкафах можно разогреть до температуры потребления. Можно ожидать что в будущем супермаркеты будут продавать совершенно новые виды товаров, например, обезвоженные в результате сублимационной сушки, а может быть и даже синтетические фрукты и овощи.

[11]

В перспективе развития должна также укрепиться наша оптовая система, которая пока еще на 95% ориентируется на распределении импортных продуктов питания. Почему импортных? А потому, что местное производство продовольственных товаров еще не столь развито. Оптовые торговцы, имеющие

лицензии от «Procter & Gamble», «Heineken», «Nestle» и других всемирно известных производителей не контактируют между собой и в результате розничные торговые предприятия остаются без той или иной торговой марки. На Западе уже с 80-х гг. применяются электронные средства коммуникации между предприятиями розничной торговли и оптовыми поставщиками, которые на сегодняшний день перешли на e-mail коммерцию. С развитием и расширением сети супермаркетов в республике должно также увеличиться применение компьютерных расчетно-кассовых узлов, в которых автоматически выполняется такие действия как автоматический поиск цены в соответствии с универсальным товарным кодом (УТК) состоящий из цифр идентифицирующих изготовителя или поставщика товара (они обозначают поставщика в тех случаях, когда товар продается под фирменными названиями), а также идентифицируют сам товар (его наименование, расфасовку и вид упаковки). Цена указывается также и на табло, чтобы ее мог видеть покупатель, автоматически вносятся коррективы в данные об имеющихся в наличии товарных запасах, происходит сопоставление остатка с заданным заранее минимальным уровнем, и, если запас уменьшился до этого уровня, через компьютеризированные средства готовится заказ на завоз товаров. Очевидным преимуществом данных расчетных узлов является увеличение производительности труда кассиров и повышение пропускной способности узлов расчета. Кроме того, они учитывают каждый акт купли продажи и дают информацию о товарах спрос на которые не велик, дают возможность заменить их более ходовыми, чтобы повысить товарооборачиваемость. Создание интернет-супермаркетов даже имеет реальную перспективу в будущем, учитывая всю важность внедрения новых форм продажи товаров, с целью более полного удовлетворения интересов покупателя. В такого рода супермаркете каждый потенциальный покупатель из десятков тысяч посетителей интернет-сайте может иметь возможность оформить заказ на любой необходимый товар по Интернету и получить его с помощью службы доставки, организованной не виртуальным, а уже реально

существующим прототипом супермаркета.

На Западе при этом устанавливается минимальная сумма заказа и специально обученный персонал в фирменной униформе бесплатно доставляет товар по любому адресу, и клиент при этом в подарок получает клубную карту посетителя сайта этого супермаркета. Кроме того, на таких сайтах постоянно проводятся розыгрыши призов для покупателей и лотереи. В самой ближайшей перспективе у азербайджанского покупателя должно быть сформировано концептуально новое отношение к своему быту, которое должно быть определено строительством многофункциональных супермаркетов так как естественным желанием любого современного человека, обремененного множеством забот, стало стремление максимально сократить время, затрачиваемое на покупки, причем особенно важными для подавляющего большинства являются 2 условия: цена и ассортимент. Однако всем понятны и отрицательные стороны такой организации торговли для покупателя - здесь и сервис невысокого качества, и во многих случаях негарантированное качество товаров, и отсутствие многих нужных вещей в одном месте, а иногда и плохие санитарные условия.

В перспективе широкого создания у нас супермаркеты должны быть обычно расположены на окраинах города и рассчитаны на покупателей не только высокого достатка, как это принято у нас, но и среднего достатка. Посетителям таких супермаркетов должен быть представлен самый широкий спектр товаров (от продуктов питания до промышленных товаров) по ценам оптового рынка. Супермаркеты должны включать в себя центры развлечений (кинотеатры), бары, кафе и многое другое. К ним должны примыкать бесплатные стоянки, рассчитанные на сотни автомобилей, покупатель приезжающий в такой супермаркет имеет возможность провести в нем несколько часов и приобрести все необходимые товары причем гарантированно высокого качества.

Выводы и предложения

Подводя итог проделанной работе, можно отметить, что в ней отражены все основные вопросы, которые являются наиболее важными и актуальными в ходе управления и организации работ супермаркета, и в связи с этим сделать следующие выводы и предложения.

- 1) Розничная торговля является одной из наиболее значимых для нашего общества отраслей хозяйства. И не смотря на то, что в азербайджанском законодательстве нет четкой классификации розничных торговых предприятий, в республике существуют определенные «категории» магазинов - супермаркеты, маркеты, мини- маркеты, «сэконд-хэнды», интернет-магазины и т.д. Подобное разделение их по уровню обслуживания и по разнообразию и глубине ассортимента - это наилучший способ разобраться в ситуации на розничном рынке республики в целом, а также сопоставить уровень развития этих розничных торговых предприятий с подобными объектами за рубежом.
- 2) Практической базой для рассмотрения работы супермаркетов в Азербайджане явились ряд розничных торговых предприятий, и из них лишь один «Bazar store», Е строительство, которого вложены иностранные инвестиции, по своим характеристикам удовлетворяет понятию «супермаркет».
- 3) В данной работе были рассмотрены основные вопросы, касающиеся организации и управления такого розничного торгового предприятия как супермаркет. Базой для рассмотрения явился опыт зарубежных стран в этой области, который следует применять в Азербайджане. В частности, это касается подхода к выбору расположения супермаркета, внутренней планировки, оформления интерьера, организация автостоянок с помощью программирования на основе плановграмм создаваемых на компьютере, а также используя методы прогнозирования и анализа, при которых учитывается множество факторов, освещенных в работе.
- 4) Представляют интерес системы товародвижения за рубежом, состоящие из различных цепей и звеньев, через которые проходят товары. Ознакомление с их

опытом весьма актуально в связи с развитием местных производственных фирм, оптовой системы, появлением супермаркетов в Азербайджане. В связи с тем, что каждый крупный супермаркет, оснащенный современными техническими средствами, имеет в штате многочисленный персонал, который работает в рамках определено сложной организационной структуры, в данной работе рассмотрены также тенденции развития этой структуры, связанные, прежде всего с тем, в каких условиях среды работает тот или иной супермаркет.

5) В работе освещены функции ряда отделов, каждый из которых имеет свои отличительные особенности, связанные с целевыми показателями прибыли, оборачиваемости, поведением покупателей, связью с товарами в соседних отделах, физическими характеристиками товаров.

6) В работе супермаркетов немаловажную роль играет организация рекламы и меры по ускорению реализации товара. С помощью именно этих мероприятий осуществляется коммуникация с покупателями, которая заставляет сосредоточить внимание на том или ином супермаркете. При привлекательной и правильно разработанной выкладке товаров также увеличивается объем реализации, напоминая покупателям о товарах уже известных им из рекламы.

В работе отражены вопросы управления персоналом в супермаркете, в которых показана вся сложность этого процесса, так как каждый работник обладает специфическими навыками и нуждается в индивидуальном вознаграждении. Каждый менеджер обязан иметь представление, о том какие выгоды привлекательны для того или иного сотрудника, устанавливать для подчиненных реально достижимые цели и стимулировать их на решение поставленных задач. Исследования показали, что важнейшей частью работы всего персонала супермаркета является обслуживание покупателей, которое также и создает определенную репутацию супермаркету.

Использованная литература

- 1) Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. Пер. с англ.- М.: «ИНФРА-М», 1999.
- 2) Веснин В. Р. Менеджмент для всех - М.: «Юрист», 1994.
- 3) Галимзянов Р.Ф. Руководство по организации сбыта продукции - М.: «Эксперт», 1999.
- 4) Гончаров Н. А. Организация торговли продовольственными товарами - М.: «Экономика», 1989.
- 5) Интернет, сайт www.bazarstore.az
- 6) «Как стать великим продавцом?», журнал «Consulting & Business» № 6 (9), 1997.06.01, с. 10.
- 7) Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент - Санкт- Петербург: «Питер», 1999.
- 8) Кричевский Р. Л. «Если вы руководитель...» - М.: «Дело», 1993.
- 9) Леу Ч. «Устрицы из Лозанны», газета «Ежедневные новости» №33 (199), 1999.20.08, с. 5.
- 10) Леви М., Вейц Б. Основы розничной торговли- Санкт- Петербург: «Питер», 1999.
- 11) Моллазаде А. «Е-commerce в Азербайджане: преимущества и проблемы», газета «Эхо» № 25 (205), 2001. 05. 06, с. 3.
- 12) Наумов В. Н. Маркетинг сбыта - М.: «ЮНИТИ», 1997.
- 13) Николаева Т. И. Адаптация торговли к условиям рынка - Екатеринбург: «УГЭУ», 1995.
- 14) Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности - М.: «ЮНИТИ», 1997.
- 15) Панкратов Ф. Г., Серегина Т. К. Коммерческая деятельность - М.: «Маркетинг», 2004.

- 16) Дашков Л.П., Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология торговли - М.: «ЮНИТИ», 1994.
- 17) Пик Х., Пик Э. Супермаркет. Организация и Управление. Пер. с англ.- М.: «Экономика», 1979.
- 18) Рик К. 1001 способ успешного маркетинга. Пер с англ. - М.: «ФАИР-ПРЕСС», 2001.
- 19) Румянцева З. П., Соломатина Н. А. Менеджмент организации - М.: «ИНФРА- М», 1995.
- 20) Штемнан П., Венцель М. Секреты удачливого продавца. Пер. с нем. – М.: «ИНТЕРЭКСПЕРТ», 1998.
- 21) Мамедов Э.Я. Рынок потребительских товаров: теория и практика - Баку, Элм., 2010.
- 22) Шур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля. – М., «Дело и Сервис», 1999.
- 23) Джоббер Д., Линкастер Дж. Продажи и управление продажами., - М. «ЮНИТИ», 2002
- 24) Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности. – М., «Дело и Сервис»., 2000.
- 25) Виноградова С.Н. Организация и технология торговли. – М.,1998.
- 26) Платонов В.Н. Организация торговли.