

ВЫРАБОТКА ПОЛИТИКИ МЕРЧАНДАЙЗИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ

Иванов П.В., аспирант, БГАТУ;

Хорошун Н.В., ст. преподаватель, БГАТУ

Уже давно прошли времена, когда производители могли позволить себе просто пассивное ожидание, так как были уверены в том, что торговые предприятия неизбежно обратятся непосредственно к ним: настоящее время любой производитель и оптовый торговец, оперирующий на рынке продуктов питания, сталкивается с жесткой конкуренцией. Конкуренты предлагают аналогичные товары, а предприятия розничной торговли выступают с высокими требованиями со своей стороны. На сегодняшний день любой производитель, не говоря уже о предприятиях оптовой торговли, содержит в своей структуре торговых представителей, работающих в основном за пределами предприятия в тесном контакте с предприятиями розничной торговли. Торговому отделу приходится охватывать как можно большее количество торговых точек в зоне его действия, что бы максимизировать прибыль и противостоять конкурентам. Однако сложно найти предприятие, где бы была создана и функционировала политика управления мерчандайзингом предприятия: существовала бы система классификации предприятий торговли, построенная на различных условиях работы с различными группами торговых предприятий.

Необходимость данной классификации вытекает из следующих предпосылок:

1. Торговые отделы продавца работают с большим количеством торговых точек и часто одному торговому представителю приходится работать с большим количеством торговых предприятий,

- распределив эти предприятия по группам можно существенно облегчить и интенсифицировать работу торгового представителя;
2. Часто торговые отделы продолжают работать со «слабыми» торговыми точками и тратить на них время и средства, когда было бы рентабельнее прекратить общение с ними и освободившееся время направить на работу с торговыми точками, работающими эффективно, или на поиск новых клиентов;
 3. Дифференцированная политика работы с торговыми предприятиями выполняет стимулирующую функцию – торговые точки, имеющие низший рейтинг и соответственно худшие условия работы будут стараться повысить его и получить такие же преференции как торговые точки, имеющие высокий рейтинг;
 4. Часто необходимо решить, в какую торговую точку поставить фирменное торговое оборудование и когда возникает такой вопрос, сотрудники торговых отделов, как правило, начинают лихорадочно придумывать способы оценки работы торговых точек;
 5. При смене персонала торгового отдела продавца (торговых представителей), как правило, новому сотруднику приходится заново ранжировать торговые точки.

Для определения политики в отношении торговых точек необходимо составить их перечень, затем сгруппировать по размеру и на основе рейтинговой оценки определить условия работы для каждого из них.

Оценка рейтинга торговых точек может осуществляться посредством метода экспертных оценок при помощи следующей оценочной шкалы (табл. 1).

Оценочная шкала рейтинга торговых точек

Показатели	Баллы				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Динамика задолженности	Наличие дебиторской задолженности более 60 дней	Наличие дебиторской задолженности более 30 дней	Наличие дебиторской задолженности более 15 дней	Наличие дебиторской задолженности до 15 дней	Оплата в день поставки либо предоплата
2. Ассортимент	Закупают только несколько наименований товара	Закупают только самый «ходовой» товар	Закупают товар в узком ассортименте	Закупают практически весь предлагаемый ассортимент за исключением наиболее трудно продаваемых товаров	Готовы приобретать самые трудно продаваемые товары с целью наибольшей ширины и глубины ассортимента и поддержания партнерских отношений
3. Оценка торговой точки	Планировка торгового зала отсутствует, выкладка товара безграмотная, отсутствие в зале товаров имеющихся на складе.	Безграмотная планировка торгового зала, плохая выкладка товара.	Товар, имеющийся на складе, представлен полностью в зале, хлебная и молочная секции располагаются в конце торгового зала и рядом с ними периодически появляется трудно продаваемый товар	Наличие дополнительных точек продаж, мерчандайзингового оборудования, хорошая планировка, хорошо скоординированная работа персонала	Прекрасно осведомленные продавцы-консультанты, широкое применение технологий мерчандайзинга, самостоятельное проведение рекламных акций направленных на увеличение продаж

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
<p>4. Общение с представителями продавца (торговыми представителями)</p>	<p>Запрет на осмотр склада торговой точки, обвинение торгового персонала в ошибках товароведа при заказе продукции, полное отсутствие внимания к советам торгового представителя по ассортименту и т.д.</p>	<p>Несоблюдение графика работы, обвинение торгового персонала в ошибках товароведа при заказе продукции, игнорирование предложений по ассортименту и выкладке товара</p>	<p>График соблюдается, торговый представитель всего лишь заполняет заявки на продукцию, однако, его советы и просьбы по поводу ассортимента остаются без внимания</p>	<p>Товаровед и торговый представитель работают в тесном контакте, к советам и просьбам торгового представителя. Прислушиваются, что позволяет наладить взаимовыгодное сотрудничество</p>	<p>Между товароведом и торговым представителем налажены дружественные отношения</p>

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
<p>5. Лояльность к продавцу</p>	<p>Не позволяют изменить положение товара на полках, рекламные акции проводить не согласны или только за счет средств и сил продавца, как правило требуют, что-то взамен</p>	<p>При изменении положения товара на полках встречается не понимание, рекламные акции согласны проводить только совместными усилиями</p>	<p>Готовы идти на проведение рекламных акций, для чего готовы предоставлять площади и частично персонал бесплатно, не позволяют изменить положение товара на полках</p>	<p>Позволяют перемещать товар продавец на выгодные позиции относительно товара конкурентов, готовы проводить совместные рекламные акции, для чего предоставляют оборудование и персонал</p>	<p>Позволяют создавать дополнительные точки продаж в торговом зале, предлагают наиболее выгодное размещение товара широко используют POS материалы (самостоятельно) Поддерживают любую разумную инициативу продавца</p>
<p>6. История товарооборота (по отношению к прошлым годам)</p>	<p>Объем товарооборота снижается</p>	<p>Объем товарооборота колеблется, и это снижение нельзя объяснить</p>	<p>Объем товарооборота колеблется в соответствии с сезонными колебаниями спроса</p>	<p>Объем товарооборота колеблется сезонно, однако торговое предприятие пытается не допустить сезонного падения</p>	<p>Объем товарооборота растет</p>

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
7. Время работы торговой точки и ее месторасположение	6 и менее часовой рабочий день, торговая точка расположена в промышленном районе, подъездные пути и парковка отсутствуют	8 часовой рабочий день, торговая точка расположена в промышленном районе с подъездными путями, и парковка отсутствует	12 часовой рабочий день, торговая точка расположена в «спальном районе» или центре города с подъездными путями и небольшой парковкой	Круглосуточное время работы, торговая точка расположена в «спальном районе» с подъездными путями и парковкой	Круглосуточное время работы, торговая точка расположена в центре города или в «спальном районе» с удобными подъездными путями и удобной парковкой

Для проведения объективной оценки необходимо определить коэффициенты весомости показателей. Параметры весомости отдельных показателей коммерческой привлекательности определяют исходя из условия, что сумма всех коэффициентов весомости есть величина постоянная и принимается равной единице. При этом условии коэффициент весомости каждого отдельного показателя будет в интервале от 0 до 1. Наиболее распространенным методом коэффициентов весомости является экспертный. Для определения коэффициентов весомости показателей рейтинга торговых точек необходимо провести опрос сотрудников торгового отдела.

Каждому эксперту (всего N) предложить проранжировать k показателей при этом наиболее важному показателю соответствует самый высокий ранг ($n=k$), следующему по важности - ранг ($n-1$), далее ($n-2$) и т.д. вплоть до последнего, наименее важного из всех показателей, которому присваивается ранг, равный 1.

Коэффициенты весомости k_v вычисляются по формуле:

$$k_v = R_{av}/k, \quad (1)$$

где R_{av} – среднее арифметическое рангов, присвоенных экспертами конкретному показателю,

k – максимальный ранг.

Затем определяем уровень фактических показателей. Показатели оценки рейтинга торговых точек устанавливаются в баллах в соответствии с указанной методикой. После оценки каждого из n показателей, согласно предлагаемой оценочной шкале, необходимо получить результат в сумме по общей оценке привлекательности торговой точки. Результаты определения фактических показателей в баллах группируются в табл. 2. Следующим этапом является определение комплексного показателя (I) привлекательности торговой точки по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n k_{vi} V_i, \quad (2)$$

где V_i – средняя арифметическая оценка (табл.2).

Таблица 2

Комплексная оценка рейтинга торговой точки

№ показателя	Оценки экспертов, балл.			Средняя арифметическая оценка, V_i	Коэффициент весомости, k_{vi}	Обобщающий показатель, $k_{vi}V_i$	Комплексный показатель, I
	1	...					
1							
...							
n							

Результат может быть оформлен в виде карты торговых точек. Карта торговых точек состоит из трех секторов. *A* – сектор высокого рейтинга (сумма баллов ≥ 2), *B* – переходный сектор ($1 < \text{сумма баллов} < 2$), *C* – сектор низкого рейтинга (сумма баллов ≤ 1).

Предприятия торговли попавшие в сектор *A*, являются наиболее ценными для предприятия-продавца и наиболее лояльными по отношению к нему, попавшие в сектор *B*, занимают промежуточное положение, попавшие в сектор *C*, являются наименее ценными для предприятия-продавца.

Исходя из данных рейтингов торговых точек, имеет смысл проводить политику мерчандайзинга с торговыми точками направленную на повышение их рейтинга. Предприятия торговли попавшие в группу *C* и не желающие сотрудничать с представителями продавца для повышения рейтинга представляют собой бесперспективные направления и вполне обоснованным будет полный отказ от работы с данными торговыми точками. Предприятия торговли попавшие в группу *A*, являются наилучшими партнерами, которым необходимо предоставлять различные преференции (лучшие условия поставок и проплат, предоставлять мерчандайзинговое оборудование и т.д.). Предприятиям торговли попавшим в группу *B* необходимо предоставлять условия работы лучшие чем группе *C* но худшие чем группе *A*, что повлечет за собой стремление торговых предприятий из групп *B* и *C* повысить свой рейтинг и принесет выгоды продавцу в виде увеличения товарооборота и прибыли.