

Е.Г. Орлова, К.А. Татаринов

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМИ СЕТЯМИ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Е.Г. Орлова, К.А. Татаринов

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМИ СЕТЯМИ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2019

УДК 659.1
ББК 65.011.3
О-66

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты канд. экон. наук, доц. Б.М. Бедин
канд. экон. наук, доц. В.В. Поляков

Орлова Е.Г.

О-66 Маркетинговое управление розничными сетями [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.Г. Орлова, К.А. Татаринов. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. – 188 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.bgu.ru>.

Рассматриваются узкоспециальные вопросы управления маркетингом в сетевом ритейле.

Для студентов экономических вузов, колледжей, преподавателей вузов, государственных и муниципальных служащих, а также всех интересующихся проблемами управления маркетинга в сетевых магазинах.

УДК 659.1
ББК 65.011.3

© Орлова Е.Г.,
Татаринов К.А., 2019
© Издательство БГУ, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
1. Сущность и особенности мировой сетевой розничной торговли	6
Вопросы для самоконтроля	18
Задания для самостоятельной работы	18
2. Тенденции развития российской сетевой розничной торговли	19
Вопросы для самоконтроля	38
Задания для самостоятельной работы	38
3. Маркетинговая стратегия сетевой торговли	39
Вопросы для самоконтроля	53
Задания для самостоятельной работы	53
4. Анализ экономической и маркетинговой деятельности региональных торговых сетей	54
Вопросы для самоконтроля	72
Задания для самостоятельной работы	72
5. Собственные торговые марки в сетевом ритейле	73
Вопросы для самоконтроля	95
Задания для самостоятельной работы	95
6. Мерчендайзинг в сетевом ритейле	96
Вопросы для самоконтроля	120
Задания для самостоятельной работы	120
7. Промомероприятия в сетевом ритейле	121
Вопросы для самоконтроля	146
Задания для самостоятельной работы	146
Список использованной и рекомендуемой литературы	147
Приложения	152

ПРЕДИСЛОВИЕ

Розничная торговля имеет значительную роль в жизни каждого человека. Она влияет не только на образ жизни людей, но и на их жизненный уровень, место жительства и окружающую среду. По этим причинам розничная торговля и ее частичные аспекты являются популярной темой на протяжении многих лет. В Российской Федерации после 1992 г. розничная торговля претерпела значительные изменения, наиболее важным из которых является переход от централизованной плановой экономики к рыночной. Произошли качественные и количественные изменения, которые заключались в быстром увеличении объема продаж, расширении конкуренции, изменении структуры предложения и схемы размещения торговых площадей, что привело к изменению поведения потребителей.

Наиболее заметным изменением стало открытие границ, что привело к вхождению транснациональных розничных сетей на российский рынок. Благодаря большому инвестиционному потенциалу и неиспользованному розничному потенциалу стали быстро расти крупномасштабные розничные форматы, в том числе супермаркеты, гипермаркеты и торговые центры. В скором времени проявились сильные тенденции концентрации, при этом увеличилась доля розничных продаж у крупных компаний, что привело к исчезновению небольших районных магазинов. Крупнейшим компаниям принадлежат магазины большого формата, которые находятся на окраинах городов, где к ним легко подъехать на машине или общественном транспорте [66].

Внедрение информационных технологий в торговых сетях и накопление опыта явились ключевыми факторами изменений в области обслуживания потребителей. В сфере движения товаров происходит процесс смещения акцента к торговцу. Как и должно быть в рыночной экономике, именно ритейл сегодня определяет направления развития производственных мощностей, определяет ассортимент и качество товаров, влияет на сознание покупателей. Благодаря этим функциям ритейловские сети получают большую часть от совокупной прибыли.

По мнению Д. Белоногова, в 1992 г. производители получали больше прибыли, чем торговцы. В начале нулевых ситуация изменилась на диаметрально противоположную – более половины прибыли стали забирать ритейлеры [66].

Такое неравномерное распределение доходов среди производителей и торговцев происходит из-за укрупнения и структуризации ритейла, рост капиталоемкости данной отрасли народного хозяйства. Сетевизация прошла пути от стихийных рынков и колхозных ярмарок до глобальных широко диверсифицированных сетевых компаний. Данный процесс в России будет продолжаться и в ближайшие годы.

Актуальность учебного пособия связана с повышенным вниманием экономистов и менеджеров, малых предпринимателей и владельцев бизнеса к вопросу тенденции развития торговых сетей в России.

В настоящее время на российском рынке бурно развиваются торговые предприятия. Торговые сети вводят региональные стандарты мерчендайзинга, создают собственные торговые марки, проводят масштабные запуски на открытия новых супермаркетов, ведут диалог с клиентами в социальных сетях, выпускают собственные каталоги, вводят дополнительные услуги по доставке товаров, развивают интернет-магазины с тем же ассортиментом товаров и т.д. [65].

Дальнейшее развитие маркетинговой деятельности торговых сетей будет происходить в направлениях массовой кастомизации, допродаж и минимизации времени клиентов.

1. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ МИРОВОЙ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

После 1945 г. в мире началось формирование розничных торговых сетей. Первую новацию в развитие сетевой торговли предложил основатель Wal-Mart Сэм Уолтон исходя из опыта работы с магазином на условиях франчайзинга. Франчайзер диктовал, каким товаром торговать, по каким ценам и с каким ассортиментом. Спрос на такие товары и их качество предсказать было невозможно. Вывод был сделан такой, что необходимо развитие прямого канала товароснабжения на 80 % товарооборота. Оставшиеся 20 % можно было заполнить любым ассортиментом по принципу «выгодная цена». Основной товар продавался с минимальной наценкой, что снижало затраты на его хранение. Идея состояла в значительном снижении разницы между ценой продажи и производственной себестоимостью и получения большей прибыли за счет объемов продаж. Сэм Уолтон также ввел регистры и ведомости учета, аналитические отчеты. В маркетинговой деятельности им были предложены способы предложения дополнительных услуг через торговые автоматы для попкорна и мягкого мороженого. Окупались данные устройства за счет минимизации затрат на продажу товаров [66].

В дальнейшем возникла ситуация, которую сегодня назвали бы рейдерским захватом. Владелец торговых площадей не стал продлевать срок аренды и сам стал осуществлять торговую деятельность. Поэтому в договоре аренды появился распространенный сейчас пункт о праве льготного возобновления для грамотного правового обеспечения сетевого бизнеса.

Следующей новацией стало самообслуживание и широкое анонсирование распродаж товаров. Высокая рентабельность оборота (около 12 %) стала основанием строительства собственных магазинов, которые в дальнейшем владелец объезжал на самолете [65].

Чтобы удешевить этот процесс контроля, требовалась система контроллинга и информатизации. Также была выработана стратегия постоянного открытия/закрытия магазинов и территориальной экспансии.

Проблема нехватки опытных кадров была решена с помощью переманивания руководителей из других сетей и небольших магазинов. Переманиваемые директора получали акции их магазинов и получали прямой интерес к росту прибыли и капитализации сети.

Делалась ставка на инициативных директоров, на надзор за рядовыми работниками магазинов и на внедрение новшеств, подсмотренных у конкурентов. Все это дало мощный результат, и через 15 лет данная торговая сеть стала самой крупной в США.

Для финансирования развития Уолтон предлагал инвесторам стать партнерами в рамках вложенной суммы.

Девизом торговой марки Wal-Mart стал «У нас дешевле». Ставку Уолтон делал на небольшие города с населением 4–5 тыс. человек. Ужасные с точки зрения дизайна магазины привлекали покупателей ценой на 20 % ниже, чем в

хорошо оформленном магазине. Ассортимент был представлен по принципу «на продаже все, что могли выгодно закупить».

Главный конкурент – компании Kmart даже не рассматривала строительство магазина в городе с населением менее 10 тыс. человек.

Уолтон, однако, создал в крупном городе большой хорошо оформленный магазин. Таким образом появилось понятие мультиформатности торговой сети.

Развитие транспортной инфраструктуры ускоряло развитие пригородных зон. То есть Америка становилась одноэтажной. В этот же период произошел энергетический и структурный кризис, следствием чего явилось снижение покупательной способности населения. Формат универмагов с наценкой в 45 % мало подходил под эти условия. Выбор был сделан в пользу дискаунтеров, а в продвижении упор был сделан в пользу больших выставок-продаж. Это сглаживало недостаток в ассортиментной политике и отсутствие постоянных поставщиков [66].

В управлении торговой сетью широко применялась партисипативная система управления, т.е. привлечение к обсуждению проблем менеджеров управления и ежедневные совещания.

Логистические схемы требовали компьютеризации, поэтому был создан первый цифровой распределительный склад.

Недостаток финансовых средств на развитие сети был преодолен посредством публичного размещения акций. В дальнейшем компания столкнулась с ограниченностью национального рынка.

При экспансии данной сетевой торговой компании соблюдались следующие принципы:

- вначале строился распределительный центр, который в дальнейшем обеспечивал товарами магазины в подсортированном и готовом к реализации виде;
- «якорные» магазины должны открываться на одной линии по пути доставки от распределительного центра;
- магазины закольцовываются и опоясывают крупный город;
- во всех магазинах стандартный ассортимент и единая цена, различия только в размерах и конфигурациях;
- оценивается интенсивность дорожного движения и потенциал конкурентов;
- открывающие менеджеры планируют крупномасштабную кампанию и обучают персонал нового магазина.

Снижение покупательского спроса в 1970-х гг. привело к снижению торговых наценок с 35 до 22 %, что привело к разорению многих сетей. Стратегия Wal-Mart по отношению к конкурентам была агрессивной. Введение нового формата «Кэш @ Керри» позволило торговать с наценкой всего 5–7 %, что было ниже чем в большинстве дискаунтеров. «Клубы Сэма» позволяли приобретать товары мелким оптом большей части населения и давали сразу же хороший оборот.

Логистическая сеть Wal-Mart предусматривает строительство распределительных центров не более чем 400 км от розничных магазинов, при этом в

магазине должно быть более 80 тыс. наименований товара (85 % наполняемости обеспечивает распределительный центр). Использование собственного автопарка, круглосуточной работы и компьютерной связи позволило уменьшить затраты на транспортировку до 3 % до цены [66].

Спутниковая связь позволила получать информацию о продажах и ассортименте по всем магазинам и складам. Это позволило учесть сезонность, большие уик-энды, спады продаж и подключить к системе связи крупных поставщиков товаров.

Строительство корпоративной культуры было основано на идее стимулирования сотрудников из прибыли компании. Однако деньги выплачивались только при уходе из компании. Поэтому практически вся прибыль использовалась в обороте. Широко применялась 15 %-ная скидка на товары для сотрудников. Была введена премия за воровство ниже норматива в размере 200\$.

Социальная напряженность в Wal-Mart снижалась путем доступности руководства для выслушивания жалоб и предложений.

Немецкая розничная сеть ALDI начала свое развитие в 1948 г. Немецкая торговая сеть начала свое развитие в послевоенные годы. Специализируется она на продовольственной торговле. Из-за низкого платежеспособного спроса населения была взята на вооружение концепция дискаунтера. Под давлением антимонопольного комитета Германии торговая сеть была вынуждена искать рынки сбыта на международной арене.

Концепция дискаунтер немецкой торговой сети отличалась от концепций дискаунтера Wal-Mart. Жесткий дискаунтер предполагал небольшую торговую площадь, количество персонала 3–10 человек и ассортимент не более чем 600 наименований. Торговая наценка в данных дискаунтерах была 15 %, прибыль – 2 %.

Технологические новации, внедряемые в данной немецкой сети, можно отнести к следующим:

1. Минимализм и аскетичность при оформлении интерьера магазина (низкие полки, неудобная конфигурация, неяркий свет выкладка в открытых коробках или на паллетах, простое и дешевое оборудование). Иными словами - это был простой немецкий чистый склад.

2. Так как сеть ориентировалась на постоянных покупателей, то была принята стратегия минимизации затрат на рекламную деятельность. Реклама была представлена только листовками в которых содержалась информация о скидочных акциях.

3. Вместо распродаж сеть каждые три недели проводила промо акции на товары широкого ассортимента.

4. При выборе места строительства супермаркета сеть использовала преимущества синергии, перехватывая потоки клиентов из конкурирующих с ней торговых центров и супермаркетов.

5. Ассортимент в торговой сети ALDI очень узок – 85–90 % того, что люди покупают регулярно. Один вид муки, соды, масла и т.д. обеспечивают очень высокие объемы реализации одной товарной позиции.

6. Жесткая дисциплина по отношению к персоналу проявляется в большой интенсивности труда, которая выше среднеотраслевой. В штате отсутствует маркетолог и мерчендайзер, а руководитель магазина нередко сам подрабатывает кассиром.

7. Логистика проходит исключительно через распределительные центры, каждый из которых обслуживает до 60 магазинов.

8. Быстрая разгрузка товаров (не более 3 секунд по каждой ассортиментной позиции).

9. Главное оружие конкурентной борьбы – это скорость обслуживания покупателей.

10. Вместо магазинов для малоимущих, сеть позиционирует себя как магазины для экономных и бережливых.

11. В сети практикуются платные дополнительные услуги, например предоставление платных упаковочных пакетов для продуктов питания и сдача в аренду торговых тележек. Воровство «бесплатных» пакетов и тележек другими компаниями закладывается в цену реализуемого товара, немецкая же торговая сеть перекладывает эти затраты на покупателей, однако данные платные услуги не навязывает.

12. Отказ от брендованных товаров в пользу товаров под собственной торговой маркой позволяет снизить закупочные цены и установить розничные цены на 30 % дешевле, чем у брендовых товаров, при надлежащем контроле качества. Данные товары не рекламируются и используются экономичная упаковка.

13. В данной торговой сети помещения и земельные участки в собственности. Это страхует бизнес от повышения арендных платежей и внезапного разрыва договора аренды.

14. Для экономии на заработной плате в сеть не работает по воскресеньям и ночные часы.

15. Чтобы сотрудники не отвлекались от работы, в магазине отсутствуют городские телефоны.

16. Открытие магазинов проходит в будничной обстановке.

17. Все магазины максимально стандартизированы (одинаковый размер, четкое разделение по зонам торговли и удобная парковка) [65].

Формат гипермаркетов французской торговой сети Carrefour был обусловлен изменениями в образе жизни людей:

- увеличение личного автотранспорта;
- транспортные пробки на городских улицах;
- высокие цены в черте города на земельные участки;
- несоответствие большого масштаба производства товаров широкого распространения и условиями сбыта в маленьких магазинах.

В 1970-х гг. процесс развития гипермаркетов был замедлен из-за отсутствия пригодных площадок для размещения.

Небольшие торговцы считали причины своего разорения развитие гипермаркетов. Это социальная напряженность пришлось преодолевать законода-

тельными мерами. На гипермаркеты был введен налог для финансирования помощи престарелым коммерсантам и мелким ремесленникам.

Руководители супермаркетов нашли выход из создавшегося положения: они увеличили площадь гипермаркета до 20 тыс. квадратных метров, стоянки для автомобилей до 2 тыс. машиномест, была полностью изменена структура ассортимента. В структуре ассортимента стали преобладать непродовольственные товары. Доля непродовольственных товаров была доведена до 60 % от товарооборота.

В зависимости от площади гипермаркета ассортимент товаров был увеличен до 60 тыс. наименований. За счет высоких цен на промышленные товары были скомпенсированы невысокие наценки на продовольственные товары. Товары под собственными торговыми марками давали возможность проводить политику низких цен и укреплять лояльность покупателей. Розничные цены на данные товары на 20–25 % ниже цены брендовых товаров. Средний размер торговой наценки в гипермаркете составлял не более 17 % от объема товарооборота. Вдруг гипермаркетах стали появляться другие магазины, которые образовывали торговую галерею и использовали людской трафик гипермаркетов. Это усиливало привлекательность гипермаркета. Рядом с гипермаркетом строились автозаправочные станции. Рутинное посещение гипермаркета превратилось в семейную прогулку. Это привело к появлению ресторанного двора. Данная стратегия позволяла поддерживать низкие цены и обеспечивать высокую массу прибыли. Высокая оборачиваемость товарных запасов давала чистую прибыль гипермаркету до 2 % от объема товарооборота. Открытие магазинов за пределами городов и снижало стоимость их открытия за счет низкой стоимости аренды земли. К технологическим преимуществам формата гипермаркета можно отнести:

- все в одном месте;
- гибкое ценообразование в зависимости от конкурентов;
- бесплатная парковка для автомашин;
- низкий уровень издержек из-за низкой ставки арендной платы за землю;
- более низкие цены на распространенные продукты по сравнению с магазинами у дома;
- хранение товарных запасов на верхних полках;
- экономия на более дешевом торговом оборудовании;
- грамотное использование мерчендайзинга;
- чистота в торговых помещениях;
- эффективная радиореклама в самом гипермаркете.

Ориентация на местных поставщиков давала возможность больше лояльности со стороны местных властей. Это также повышало социальную значимость компании. Операционные задачи, такие как планирование ассортимента, формирование штата, ценообразования и оснащение гипермаркетов оборудованием были переданы менеджерам гипермаркетов. Операционные вопросы решались намного быстрее, так как реализуемые товары приобретались у местных производителей [4].

Компания Carrefour получила синергетический эффект от слияния с другой компанией, увеличила масштабы бизнеса и снизила риски от его ведения в других странах. Изменения коснулись также структуры управления: высший уровень управления – европейский комиссар, средний уровень – национальный инспектор, низший уровень – региональный инспектор [66].

Торговая сеть ИКЕА обладает высоким дифференцированным преимуществом за счет уникальных собственных продуктов. наблюдается интеграция товарного бренда и супермаркета. Тем самым повышается и лояльность клиентов данного супермаркета. Компания ориентирована на ведение бизнеса за пределами страны. Доля товарооборота из других стран составляют более 90 %. Это самый высокий среди крупнейших торговых сетей. Сети сочетаются две формы организации торговли: по каталогам и самообслуживание в магазинах. Покупатель ходит с каталогом в руках по магазинам и видит недорогие интерьеры, трогает мебель, которую хочет купить.

Концепция объединения торговли по почте и мебельного магазина стала успешной период, когда экономика Швеции стабильно развивалась.

Среди новшеств, внесенных компанией ИКЕА, можно отметить следующие:

- эксклюзивный закуп товара;
- проблема – это новая возможность;
- если наблюдается проблема на одном региональном рынке, то следует переходить на другой региональный рынок;
- предложение товара в разобранном виде;
- больше использования самообслуживания и доступ покупателей на склад магазина на склад магазина;
- доставка и сборка мебели ложится на покупателя;
- в качестве приманки используются каталоги.

Процесс производства контролируется за счет приближения закупочного центра к поставщикам. Это позволяет контролировать качество производства мебели.

Снижение транспортных издержек удалось достичь за счет собственной железнодорожной компании. Из 90 тыс. сотрудников 9 тыс. занимаются новыми товарами, 12 тыс. производят мебель, а остальные заняты в розничной торговле. Торговая сеть строится исключительно из собственных магазинов. В гипермаркетах ИКЕА представлены: рестораны, детские комнаты и закусочные на выходе. Среди конкурентных преимуществ ИКЕА можно определить:

- правильное соотношение цен функциональности и дизайна товара;
- одинаковые ассортимент во всех магазинах мира;
- экономные дизайнерские решения в мебели;
- рекламный бюджет тратиться на каталоги;
- стремление к максимальному снижению цен на товары и услуги;
- привлечение якорных арендаторов, например, сети «Ашан»;
- единая парковка.

Последовательность развития розничной сети выглядит следующим образом. В начале размещаются крупный закупочный центр, затем анализируют инфраструктуру региона, открывают пробный магазин, оценивает результаты

его работы за два года и готовятся к открытию нескольких новых объектов. Инвестиции в открытие магазина составляет 50 млн долларов, а торгового центра 300 млн долларов [65].

Главное отличие компании Marks & Spencer от других торговых сетей это ее публичность. Отрицательный опыт данной компании заключался в том, что экономия на издержках компания потеряла объем продаж молодежного сегмента рынка. Политику компании можно описать фразой «разнообразный ассортимент, который невозможно приобрести по такой цене». Среди ассортимента преобладали быстро реализуемые товары. Рабочий класс и мелкие служащие составляли основной сегмент покупателей. Концепция управления ассортиментом предусматривала закуп больших партий высококачественных товаров у производителей без посредников и строгий отбор товаров исходя из принципа снижения себестоимости их производства. Произошло сокращение ассортимента, но оборот компании вырос за счет реализации товаров с высокой оборачиваемостью.

Товаропроизводителей выигрывали от долгосрочных и значительных объемов закупок производимых товаров, а торговая сеть выигрывала за счет большей оборачиваемости на вложенный капитал. Экономическая теория считает, что розничная торговля продает покупателям услуги, т.е. возможность выбора из достаточно большого ассортимента. У торговой сети Marks & Spencer была своя концепция высокое качество товаров по низким ценам для целевого рынка. Ассортимент был сужен до 6 тыс. позиций. Облегчение выбора покупателю позволило увеличить объемы закупки, сократить издержки на производстве и снизить цены. Также уменьшились расходы на рекламу и на стимулирование сбыта. Данные принципы широко применяются современными частными торговыми сетями. Торговая сеть предпочитала не закупать, имеющиеся на рынке товары, а создавать свои под нужды своего целевого рынка. У компании был свой штат дизайнеров, технологов и модельеров, которые тесно сотрудничали с производителями и участвовали в совершенствовании товаров. Расходы на рекламу практически отсутствовали. Система управления качеством товара предусматривала закуп товаров, которые изготавливались в соответствии с подробными спецификациями. Это позволило компании добиться контроля за технологией производства и качеством продукции. Недостаток этого подхода состоял в том, что компания была втянута в непрофильные виды деятельности [8].

Принцип соотношение потребительская стоимость/розничная цена был наивысшим. Было предложено отказаться от примерочных кабин. Все, что не подошло, возвращалась обратно в магазин [19].

Принцип обратного ценообразования применяемого в данной сети состоял в том, что верхний предел цен на каждый товар должен быть доступен для покупателей. Потом уже подбирался ассортимент, который был прибылен и для производства, и для торговли. В дальнейшем стала применяться более гибкая система ценообразования. Однако основной принцип остался прежним – ассортимент под оптимальные розничные цены. Минимизация расходов на рекламу состояла в том, что она поменялась делом. Реклама состояла в информировании

покупателей об открытии новых магазинов и новом ассортименте. Корпоративный сайт был оформлен плохо. На практике применялась теория жизненного цикла товара. Каждый новый товар анализировался по возможной прибыли и выносилось суждение о возможности размещения заказа. Когда товар успешно проходил в базу внедрения, закупочная группа стремилась использовать преимущества эффекта масштаба [66].

В фазе зрелости руководителей компании оценивали возможность модификации продукта, а не стимулировали его продажу. Руководители также не стимулировали продажу путем интенсификации рекламы и больших скидок. Компания практиковала снятие данных товаров с продажи и их замену на новые образцы, тем самым прибыль на квадратный метр торговой площади была максимальной. Высококачественные продукты под собственной торговой маркой делают потребителей более лояльными и менее чувствительными к ценам, а уникализация товаров обороняет компания от конкурентов. Сквозной контроль качества предполагает запечатывание эталонов в пленочные пакеты и уничтожение всей партии, если она отличается от эталона. Контроль за качеством товаров был жесточайший, что привело к специализированным компаниям, реализующим бракованные партии товаров. В 50-х гг. в компании была внедрена матричная система управления проектами и была выбрана развитие в продуктовом направлении. Появились бизнес-процессы, которые и сейчас являются актуальными. Данные процессы позволили распределить технологические функции по исполнителям в различной приоритетности.

Логистические функции в компании Marks & Spencer переданы сторонним организациям. До 85 % перевозок продовольствия переданы в сторонним транспортным компаниям. Поставка продовольственных товаров в супермаркеты осуществляется сторонними перевозчиками два раза в сутки. Организация входного контроля качества позволяет выборочно отбраковать несоответствующее стандартам качества товары на уровне распределительных центров. Среди элементов входного контроля можно выделить:

- собственные службы качества, проверяющие и отбраковывающие товары, поступающие от различных поставщиков;
- разработка и выдачи производителям технологии изготовления товаров;
- поставка дефектных товаров поставщикам для анализа всех типов дефектов;
- создание контактных групп, так называемых японских кружков качества, что позволяет вовлечь весь персонал в борьбу за бездефектное изготовление продукции.

Продавцы в данной сетевой компании является главным звеном в технологическом контроле качества реализуемой продукции. Получая информацию от покупателей, они могли вернуть товар поставщику и требовать полную оплату возврата.

Доброе человеческие отношения к персоналу заключались в том, что каждый сотрудник отдела кадров отвечал за продвижение 55 работников, обеспечивал их профессиональную переподготовку, знал личные проблемы, выслушивал критику и рационализаторские предложения. Должностные обязан-

ности и содержание работ подбирались с учетом характеристик конкретного сотрудника. Это осложняло работу кадровиков, но давало максимальную эффективность работников. Работники отдела кадров должны были какое-то время работать в функциональных подразделениях. Все это приводило к минимальной текучести рабочей силы, положительно влияло на рост производительности труда и укрепляла имидж компании. Работники также участвовали в распределении прибыли. Такое правило давалось тем, кто проработал в компании более 5 лет. Сезонные и временные работники не имели таких прав. Работники наделялись акциями пропорционально сумме заработной платы за прошлый год. Для этого компания закупала акции на Лондонской бирже.

Корпоративная социальная ответственность и затратный характер работы усложнил положение на конкурентном рынке и привел к пересмотру дальнейшей стратегии. Компания стала ориентироваться на реализацию продуктов питания, минимизацию расходов, повышение престижности товаров, а также стала развивать дополнительные услуги при супермаркетах [65].

К стратегиям группы METRO относят развитие мелкооптовой торговли, многопрофильность и финансово-хозяйственную независимость подразделений. Шесть подразделений различного формата используют единую инфраструктуру. Стратегическое управление осуществляется публичной холдинговой компанией. Концепция мелкооптовой торговли была разработана в Германии в 1960-х гг. и заключалась в продаже товаров с плавающей оптовой скидкой в зависимости от объема заказа. Основные клиенты данной компании – это индивидуальные предприниматели, коммерческие и некоммерческие организации, покупающие широкий ассортимент товаров мелкими партиями. При этом выдаются расчетные документы для бухгалтерского учета. Средняя торговая площадь у данных магазинов около 10 тыс. квадратных метров. В российских условиях такой формат можно отнести к розничной торговле, так как большая часть товаров приобретается физическими лицами.

Главный постулат компании метро состоит в том, что необходимо предугадывать желания клиента и с учетом этого уже разрабатывать ассортимент в магазине. Концепция немецкой группы схожа с концепцией Wal-Mart в том, невысокие наценки можно увязать с высоким качеством товаров. Максимальная наценка, как правило, связана с непродовольственными товарами. Формат Кэш энд Керри дает возможность организовывать адресную рассылку Direct response рекламы, производить закупку в огромных объемах непосредственно у производителей и размещать товары без сортировки прямо в торговом зале. Каждый менеджер магазина получает задание взаимодействовать с клиентами, совершившими значимые покупки в магазине по телефону и поздравлять их с праздниками. Это практика, широко зарекомендовавшая себя за рубежом в России, не отходит от клика. Сказывается невысокий уровень культуры населения при взаимодействии в торговой сети. Весь контингент Метро Кэш энд Керри делится на основной и дополнительный. По этому делению выстраивается стратегия: минимальные наценки на бакалейные товары и максимальные на непродовольственные. К основному покупателю относят менеджеров отелей, рестораторов, менеджеров кафе, столовых и маленьких частных магазинов. Дополнительный

контингент представлен индивидуальными предпринимателями, представителями средних предприятий, служащими госучреждений и благотворительных организаций. В России появился новый уровень клиентов – это физические лица, которых формально относят корпоративным клиентам.

Торговая сеть «Метро Кэш энд Керри» использует зарекомендовавшие себя правила:

- концепт ЭКО – торговая площадь до 5 тыс. квадратных метров для клиентов основной категории с долей подтоваров около 85 %;
- концепт Junior – торговая площадь 8 тыс. квадратных метров с обслуживанием клиентов обеих категорий;
- концепт Classic – торговая площадь 15 тыс. квадратных метров с ассортиментом продовольственных товаров 20 тыс. позиций непродовольственных 30 тыс. наименований.

Подразделение экстракомпании «Метро Кэш энд Керри» специализируется на формате магазинов у дома. Данные магазины отличаются персональным подходом покупателем, большим ассортиментом свежих продуктов и непродовольственных товаров постоянного пользования. Данный формат широко развит в Германии. Подразделение метро Media Markt / Saturn специализируется на продаже электронной бытовой техники и имеет площадь от 1 тыс. до 15 тыс. квадратных метров [66].

Формируя единую инфраструктуру, группа Метро активно продвигает сервисные подразделения, которые поддерживают деятельность торговых сетей. Такая синергия закупочных мощностей дает более низкие закупочные цены и облегчает контроль за качеством закупаемой продукции. Распределительные центры используют принцип кросс-докинга, что позволяет сократить время по доставке и снизить складские издержки.

Гибкость приспособлением операционной и хозяйственной деятельности в регионах основана на специальных концептах магазинов для местных условий. При этом учитываются пожелания региональных властей и социально-демографическая политика на местах. Главное требование местных администраций касается доли товаров, закупаемых сетью у местных производителей. Это доля разнится от региона к региону – от 25 % в Ульяновске до 12 % в Краснодаре. Ближайшее время следует ожидать увеличение доли закупок у российских производителей до 80 %. Оставшиеся 20 % компания будет обеспечивать импортом, чтобы создать разнообразие в ассортименте.

Международная зонтичные бренды для предприятий общественного питания означают, что продовольственные продукты были разработаны профессионалами и соответствуют самым высоким требованиям рынка. Продукты питания под маркой «Аро» реализуется только в магазинах «Метро Кэш энд Керри». Товары под собственной торговой маркой в Великобритании достигают 30 % ассортимента, а в новых странах – до 3 %. Компания внедрила технологию электронного обмена данными во всех странах. Программа для молодежи «Метро образование» внедрена в России и Польши и предусматривает подготовку кадров для работы современных форматов розничной торговли. Обучение ведется на базе профтехучилищ. В программе два компонента: теоретиче-

ская часть и тренинги на базе торговых центров. Для владельцев малого бизнеса в 2009 г. была запущена программа «Школа торговли». В ней приводятся готовые решения по оптимизации ассортимента, регулированию цен, мерчендайзингу, коммуникации с клиентами и покупательскому поведению. Этим компания получила лояльность представителей малого бизнеса.

Принцип семьи Мюлье можно выразить следующим: быстрая продажа максимально большому числу покупателей максимально большого количества товаров по минимальным ценам. Реализован этот принцип через огромное количество торговых сетей и смежных отраслей. Управляет всей сетью ассоциация собственников – потомков одной семьи. Гипермаркет Ашан – это магазин с сервисом как в супермаркете и ценами как на рынке. Цены в данном магазине на 10 % ниже, чем у других операторов сетевой торговли. Ориентируется гипермаркет на местных производителей, около 60 % всех товаров, представленных в ассортименте – от местных производителей. Компания также создает региональные собственные торговые марки. Торговая марка «Первая цена» обещает покупателем низкую розничную цену по сравнению с аналогами. Для привлечения клиента используют многопрофильное собственное производство, которое включает отдел мелкооптовой продажи мяса и полуфабрикатов. В гипермаркете отсутствуют складские помещения. Все функции склада взял на себя торговый зал. Как только товар заканчивается на уровне доступности покупателя его спускают в Верхних торговых полок. Распределительные центры используются для накопления целевых запасов и снижения логистических затрат. В управлении магазином используются системы двойного управления. Существуют два директора: местный резидент и командированный из центра. Это позволяет сочетать накопленный опыт и отечественную реальность. Информационно-управленческая система «Управление коллекциями» оптимизирует бизнес-процессы закупок коллекций и повышает прозрачность отношений с поставщиками [66].

Аналитический блок данной системы создает аналитические отчеты отслеживает продажи помогают формировать ассортимент и осуществляет прогнозирование потребности с горизонтом планирования до одного года. Сотрудники работающие в бизнесе семьи Мюлье получают поощрение и становятся миноритарными акционерами с возможностью получения «замороженных» дивидендов.

Менеджеры сетевой компании Schnucks размещают товары на полках магазинов исходя из личных предпочтений опыта и договоренности с производителями. Компьютерная программа Аполлон позволяет рассчитывать оптимальный размер полочного пространства для категорийных продуктов. Это реализует идею наращивание продаж за счет формирования ассортимента не из набора отдельных товаров, а из совокупности определенных категорий. Оптимизировав выкладку детского питания, торговая сеть получила прирост продаж на 20 %. Предложение приправы и специй к мясу стимулировало продажи основного товара. Управление товарными категориями позволяет эффективно управлять ассортиментом как единым целым, оптимизировать выкладку исходя из идеи магазина и спроса на конкретные виды товаров.

Данная американская сеть является основоположником торговли в формате 24 часа в сутки и 7 дней в неделю.

К закономерностям формирования торговых сетей в мировом масштабе можно отнести следующие:

- транснациональность бизнеса;
- международное разделение труда;
- диверсификация как по горизонтали, так и по вертикали;
- экспансия в развитии;
- агрессивность в поведении на международных рынках;
- постоянное минимизация затрат;
- передача непрофильных функций сторонним организациям;
- специализация в деятельности;
- объединение финансового капитала с производственным;
- постоянный рост влияния на производителей и крупных поставщиков.

Среди негативных социальных последствий сетевизации, которые вызывают противодействие со стороны мелких предпринимателей и профсоюзов, можно назвать следующие:

- быстрое разорение мелких предпринимателей в торговле продуктами питания и закрытие их бизнеса;
- возникновение кризиса у мелких производителей из-за исключения из ассортимента товаров местного производства. Это связано с обязательствами крупных сетевых компаний перед транснациональными производителями;
- увеличение безработицы из-за более высокой производительности труда в сетях и более жесткой минимизации издержек;
- монополизация рынков и потери индивидуальности у магазинов;
- эксплуатация труда работников сетевых компаний за счет снижения значимости их в торговле.

В 2003 г. торговая сеть Wal-Mart представила программу строительства 40 гипермаркетов в Калифорнии. Это означало разорение для 1 000 мелких лавочников. Компании удалось открыть только один магазин. Она столкнулась с яростным сопротивлением защитников окружающей среды и представителей общественных организаций. Они обвинили транснациональную корпорацию в уничтожении мелких торговцев, низкой оплаты труда сотрудников и повышении интенсивности движения автотранспорта. Регулирование сетевой торговли со стороны государства за рубежом весьма ощутимо. Регулируется время работы любых магазинов, действует жесткое трудовое законодательство, которая ограничивает время работы магазина. В большинстве стран практически все торговые предприятия должны быть закрыты в воскресенье, а в субботу они могут работать только до 14:00. Это приводит к сокращению небольших частных магазинов в черте города и к перераспределению покупательских потоков к крупным сетевым магазинам. В США и Великобритании в настоящее время действует либеральное законодательство и супермаркеты могут работать круглосуточно без выходных.

Протекционистские меры используются мало. Практикуется запрещение строительства новых крупных торговых объектов в Калифорнии площадью бо-

лее 9 тыс. квадратных метров. Аналогичные запретительные меры введены во Франции [65].

Вопросы для самоконтроля

1. Какой девиз у торговой марки Wal-Mart?
2. Какая система управления широко применялась в Wal-Mart?
3. Какие принципы экспансии соблюдались в Wal-Mart?
4. Какие технологические новации были внедрены в ALDI?
5. Какие новшества были внедрены в IKEA?
6. Какая программа была запущена для владельцев малого бизнеса торговой сетью «Метро Кэш энд Керри»?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте становление торговой сети Wal-Mart. Подготовьте доклад.
2. Проанализируйте становление торговых сетей семьи Мюлье. Подготовьте доклад.

2. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Российский розничный ритейл сегодня – это каждый десятый занятый и каждый десятый рубль на рубль добавленной стоимости. В период нефтяного процветания средние темпы роста российского ритейла превышали 25 % в год. В эти годы среднегодовому росту товарооборота Россия обошла Японию в 13 раз, а Китай в 2 раза. Розничная торговля стала основополагающим фактором модернизации сферы услуг и производства. Однако этапы развития проходили неравномерно и противоречиво. До сих пор основу розничной торговли в России составляют небольшие частные магазины. Доля минипредприятий с численностью до 15 человек составляет 85 %, малых предприятий с численностью до 100 человек – 10 %, средних предприятий с численностью от 101 до 250 человек – 1 %. Только лишь 4 % предприятий относится крупным торговым розничным сетям. Торговые сети составляют приблизительно от 6 до 15 % предприятий ритейла [4].

Малые предприятия в начале 2010 г. обеспечивали около 30 % общего розничного товарооборота страны, столько же составляли продажи у индивидуальных предпринимателей. Остальные 40 % можно отнести на сетевые структуры. При сравнительно небольшом количестве розничную политику определяют крупные розничные торговые сети. Это происходит за счет огромных оборотов, агрессивной рекламной политики и лоббирования интересов через торговые ассоциации. Для экономики страны розничной торговой сети – это относительно новое явление, которое взяло старт с начала девяностых годов. В это время появились сетевые магазины «Перекресток», «Пятерочка», «Седьмой континент», «БИН». Прообраз сегодняшних торговых сетей мы наблюдали и в плановой экономике. В это время вся территория Советского Союза была усеяна системой торговых организаций с коренным понятием торг. В зависимости от численности населения и специализацией существовало несколько разновидностей торгов. В Москве существовал гастроном, объединивший гастрономы и универсамы города, универмаг включал основные городские универмаге. Другие магазины объединялись по принципам районирования и специализацией. Диетические магазины объединялись в диетторг, рыбные – в магазине «Океан». Существовали также райпищеторг, магазины хозяйственного и бытового назначения. Также существовали спецмагазины по продаже обуви и одежды. В малых городах магазины осуществляли смешанную торговлю продовольственными и непродовольственными товарами [66].

Организационная структура управления государственной торговой организации было несложной, особенно в продовольственной сфере. Небольшое количество товаров, поступавших в торговую организации по разнарядке министерства торговли обеспечивали отечественные поставщики, напрямую. Собственным производством отечественная розничная торговля не занималась совсем. Организационная структура торгога состояла из управляющей конторы (сегодняшний офис) и подчиненные ей торговые объекты (магазины и складские базы). Магазины вели практически автономное хозяйствования в рамках торго-

вых правил. Руководство магазина осуществляло полный спектр управленческих функций. Среди них основными были следующие:

- контроль за функционированием основных фондов и организация текущего ремонта;
- отбор и наем персонала в рамках штатного расписания;
- заключение договоров с поставщиками по ассортименту;
- заказ на пополнение проданных товаров;
- расчет заработной платы премии и стимулирование продавцов;
- ведение учетной торговой документации;
- организация отбраковки товаров хранение и предпродажной доработке;
- управление ассортиментом, выкладкой и ценообразованием;
- реклама магазинов в виде вывесок [66].

Торговая база принимала, хранила, подсортировывала централизованно поставляемый товар, аккумулировала и развозила его по магазинам. Все действия осуществлялись по разнарядке управляющей конторы. По организационной структуре торги являются аналогами сегодняшней в сети. По используемым технологиям они не являются аналогами. Это далекие предки современных розничных сетей. Можно выделить следующие особенности:

- советские торги – это государственные компании, эффективность их деятельности было не актуально. было введено только одно новшество – самообслуживание;
- между торгами полностью отсутствовала конкуренция. Это объяснялось специализацией, общей собственностью и замкнутостью на регион;
- географический торг не мог расширяться;
- магазины были самостоятельными единицами выполнявшими все функции [66].

Розничная торговая сеть – это совокупность торговых объектов в пределах конкретной территории, которые находятся под общим управлением. Законом об основах регулирования торговой деятельности в России, торговая сеть определяется как совокупность двух и более торговых объектов, на территории которых происходит розничная торговля торговыми знаками, знаками обслуживания и коммерческими обозначениями, которые принадлежат хозяйствующим субъектам.

Здесь мы находим элементы брендинга или товарного знака. Когда мы вспоминаем советскую торговлю до начала капитализма, то советские бренды сами приходят на память. К ним можно отнести «Гастроном», «Диета» и «Океан». Они не имели правовой защиты, однако были узнаваемы и эффективно использовались. Определение торговой сети в законе не может быть корректным. Под определение торговой сети попадают и несколько палаток индивидуальных предпринимателей, которые имеют одну смысловую вывеску и «Гастрономы», которые в дальнейшем переросли в «Седьмой континент». Также нет корректного определения торговой сети за рубежом. К розничным сетям предлагают относить компании, продающие свою продукцию более чем в десяти магазинах. Чтобы сформулировать понятие розничная торговая сеть, следует использовать ключевые признаки организации. К ключевым признакам можно

отнести: осуществление единого контроля и управления всеми магазинами, которые входят в корпоративную сеть; достижение ценовых преимуществ над независимыми торговцами за счет больших объемов продаж и более низких наценок; экономия на издержках при объединении собственности различных торговцев; сочетание преимуществ дистрибуции при объединении внутренних ресурсов и их соответственно его снижения. Также не стоит забывать о технологических инновациях. Определение розничной торговой сети с учетом ключевых признаков может звучать следующим образом, торговая сеть – это коммерческая организация объектов торговли, подлежащая одному или группе собственников, объединенных общими технологиями торговли, имеющая жесткую иерархию власти и общие ресурсы, которые обеспечивают преимущества на рынке при капитализации вложений и распределение рисков [66].

Главной целью розничной торговли является получение максимальной прибыли, экономия операционных затрат, размещение торговых точек исходя из критерия максимальной отдачи на вложенный капитал, капитализация компании, захват потребительской аудитории и ценовая стратегия «снятия сливок» [65].

Логистические процессы основываются на современных коммуникационных и логистических технологиях, которые обеспечивают оптимальное товародвижение и огромное преимущество перед мелкими торговцами и крупными торговыми оптовыми предприятиями.

В 90-х гг. открытый характер розничного отечественного рынка, доступность схем для копирования у зарубежных торговых сетей явились причинами становления отечественных торговых сетей. Предпринимателей получили выгоды от одновременной торговли в нескольких торговых объектах.

Стихийная интеграция торговых объектов привела к созданию структурированных торговых сетей «Пятерочка», «Перекресток», «Седьмой континент», «Старик Хоттабыч», «М Видео» и другие. Эти же причины перевели в нашу страну крупные зарубежные розничные торговые сети. В начале нулевых пришли такие компании, как группа «Мюлье», «Метро», «Икеа», «Билла». Все они стартовали гипермаркетов и супермаркетов. Семья Мюлье развивается в форматах супермаркета, компания метро – в формате гипермаркета.

На российском рынке стали появляться зарубежные универсальные сетевые брендовые магазины, а также сети монобрендовых и мультбрендовых супермаркетов.

Среди неудачно зашедших на наш рынок торговых сетей следует отнести Carrefour и Wal-Mart. Неудача с первой сетью связана с банальным опозданием и занятием отечественного рынка в крупных городах другими международными сетевыми компаниями. Когда эта сеть зашла на рынок РФ, то она не смогла выйти на самоокупаемость. Сами же объекты находились в неудобных арендованных помещениях.

Стратегия семьи Мюлье была основана на полном охвате Москвы кольцом многофункциональных центров из нескольких форматов (гипермаркеты, строймагазины и спортмагазины). Дополнительные средства были также получены за счет сдачи в аренду торговых помещений. Самоокупаемость была получена только при увеличении количества торговых объектов свыше 5 единиц.

Ошибка Wal-Mart при выходе на российский рынок находилась в другой сфере. Более 10 лет компания прорабатывала различные варианты экспансии. Например, покупка сети дискаунтеров «Пятерочка», супермаркетов «Перекресток» и партнерство с X5 Retail Group. Скандал остановил покупку сети гипермаркетов «Лента». Были проиграны торги в конкуренции с X5 Retail Group.

Wal-Mart в 2008 г. вступил в ассоциацию компаний розничной торговли, однако этот шаг не помог компании продвинуться на российский рынок. Главной причиной неудач были неповоротливость в принятии решений. Это также проявилось при создании торговых сетей в Южной Корее и Германии. Таким образом компания Wal-Mart просто «переросла себя». В Южной Корее Wal-Mart не смогла стать прибыльной даже с 11 гипермаркетами, такой формат не стал популярным у южнокорейцев [66].

Выход на рынок Германии с помощью покупке розничных сетей Interspar и Wertkauf привел к ежегодным убыткам \$100 млн. Этот бизнес пришлось продать Metro (87 магазинов, 11 тыс. чел. работников и совокупный оборот в €2 млрд в год).

Компания не смогла учесть менталитет немцев, который сильно различался от менталитета американцев.

Среди принципов развития ТС следует отметить следующее:

- жесткая централизованная управленческая структура с иерархией власти;
- операционные функции связаны с выполнением торговых функций (предпродажная подготовка, выкладка на полке, консультирование покупателей в магазинах, расчет на кассовой зоне, дополнительные услуги для клиентов магазинов);

- аутсорсинг вспомогательных функций и их оптимизация;
- собственная логистическая и оптово-распределительная службы.

К положительным и революционным достижениям на отечественном ритейловском рынке следует отнести:

- главный упор на оптимизацию издержек обращения;
- эффективность управления торговым персоналом;
- мерчендайзинг, унификация и максимальная оптимизация ассортимента;
- давление на поставщиков товаров для снижения в конечном итоге розничных цен с одновременным повышением качества товаров;
- создание собственного оптового отдела;
- экспансия в крупные и средние города с одновременным уничтожением местных торговцев;
- поддержка цен на максимально низком уровне за счет значительных объемов продаж, что дает возможность демпинговать на рынке;
- максимально эффективные капитальные вложения в торговые помещения как по срокам строительства, так и по использованию квадратного метра;
- лоббирование своих интересов через представителей на местном и федеральном рынке с помощью льготных государственных кредитов.

Однако развитие сетевой торговли наносит урон развитию малого бизнеса в торговле. Ранее считалось, что человек может выйти из дома и зайти в магазин «шаговой доступности» и купить себе хлеб. Выбрать магазин он может

по своему настроению. Сегодня он теряет эту возможность. Ему приходится выбирать только из нескольких типовых сетей. Разнообразие и удовлетворение частных потребностей уже затруднительно, так как супермаркеты не имеют своей индивидуальности [65].

Частных мелких магазинов в городах небольшой численности населения становится все меньше. Их владельцы разоряются, а их ассортимент оставляет желать лучшего. Принцип купил дешевле, а продал дороже уже перестал работать.

Мелкий бизнес стал неконкурентоспособным по сравнению с сетевым. Он просто стал исчезать и заменяться крупным международным бизнесом. Была надежда на то, что мелкие предприниматели станут развивать торговлю на площади около 200 квадратных метров. Однако крупные сети стали зарождать новые направления – «магазин у дома». X5 Retail Group стала осваивать мелкие торговые площади и продвигать свою франчайзинговую сеть, используя уже готовую инфраструктуру головной компании. По такому же пути идет и компания Metro Group. Она развивает программу «Школа торговли» для малых предпринимателей [78].

Розничные торговцы пытаются объединиться в закупочные ассоциации, но это не дает результата без оптовых распределительных центров. А оптовых партнеров у них нет. Поэтому малому бизнесу остается только нестационарная торговля и банальное посредничество. Однако к этому негативно относятся ведомства и муниципалитеты [51].

Такой сценарий уже реализован в Германии. Этому способствовала хорошая транспортная инфраструктура.

К отрицательным моментам сетевизации торговли также следует отнести и потерю престижности этой профессии. В продовольственном секторе торговый персонал представляет собой «биороботов» с низкой оплатой труда и высокой текучестью кадров. Огромная трудоемкость, низкая техническая вооруженность привлекает соответствующих людей [35].

Эту проблему усиливает отсутствие профессиональной торговой подготовки, уничтожение торговых техникумов и профтехучилищ. Торговые сети стараются переманить кассиров и мерчендайзеров у других сетей, так как ускоренная подготовка данных кадров не имеет искомой эффективности. Все население, желающее работать кассирами и консультантами, уже прошло через международные торговые сети.

Огромная текучесть «перемолола их всех». Ускоренная подготовка (один – три дня) жителей мелких и средних городов не дает эффекта, так как персонал нуждается в общежитиях, содержание которых через зарплату невозможно.

Снижение значимости руководителей торговых объектов через перенесение управленческих функций в головной офис привел к тому, что стали задействовать в управлении людей без высшего образования. Однако социальная и профессиональная ответственность руководителя не была снижена, так как директор магазина несет административную и уголовную ответственность за работу. Сегодняшний руководитель не знает зону своей ответственности, его не

учили никогда работать с людьми. А работать роботом по внутренним инструкциям не всегда получается.

Чтобы удержать персонал отечественные торговые сети применяют ротацию кадров, т.е. осуществляется перевод людей из низшего звена управления в средней. Как правило в торговой сети готовят управленцев через собственные учебные центры. Качество такой подготовки оставляет желать лучшего. В прежние годы руководители торговых предприятий имели высшее профессиональное образование. Сегодня их учат о компьютерной программе. Программы обучения не привязаны к учебным комплексам государственных образовательных учреждений. Такие центры дают образование людям, не будучи аттестованы на эту возможность. Вопросам товароведения посвящают всего два учебных часа в рамках курса экономики торговли.

В сети «Перекресток» проводят однодневные тренинги по конфликтам, действия в условиях стресса и тайм-менеджменту. Из-за интенсификации труда в сетевой торговле происходит сокращение числа занятых. В условиях жесточайшей конкуренции – интенсификация труда и минимизация затрат важнейшие условия выживания [65].

Прибыль необходима для капитализации бизнеса и аккумуляирования средств для ускоренного развития при постоянной экспансии.

Качество обслуживания из-за сетизации торговли также упало. Постоянно происходит сокращение операционного персонала, снижение заработных плат и рост текучести кадров. Что будет держать человека, который окончил учебный центр в торговой сети? Только заработная плата. Диплом об окончании торгового курса работник получил в течение нескольких дней. Речь идет о низкоквалифицированный торговых профессиях. Более 30 % товаров выставляется на полки супермаркетов силами нештатных мерчендайзеров, либо случайными людьми (оператор по ассортименту или разнорабочий). Привлекая мало-квалифицированный труд торговые сети предлагают низкий уровень оплаты труда. В данный труд никто не вкладывал, а значит и прибавочной стоимости ждать не приходится. Возникает порочный круг. Также возникает проблема замещения торговыми сетями предприятий оптовой торговли. Оптовый бизнес становится непривлекательным с коммерческой точки зрения. Усиливается монополизм торговых сетей и растут хозяйственные риски предприятий оптовой торговли.

Форматы торговых объектов в сетевом бизнесе различаются в зависимости от местонахождения социально-экономических и национальных особенностей рынков, степени их развития, стратегических задач в развитии бизнеса, объемов товарооборота, тактики развития, формы конкуренции и других факторов.

Прежде чем охарактеризовать форматы торговых сетей, следует остановиться на самом понятии формат. Формат – это усредненная характеристика магазина по совокупности критериев. Каждый формат имеет в свое общепринятое название. Наборы критериев предлагаются разные. Этих критериев не должно быть слишком много. Они должны быть устойчивыми, понятными и узнаваемыми. Однако избежать условности деления не представляется возмож-

ным. Реализация форматов сетевой торговли в каждой стране отличается рядом характеристик. Эти характеристики отражают социально-демографические и культурные особенности страны, а также менталитет населения и историю создания. Эти отличия мы будем обозначать понятием концепт. К основным характеристикам формата относят: площадь торгового зала, ширина и глубина ассортимента, цены на базовые позиции, стандарт обслуживания и режим работы. К дополнительным критериям относят: количество касс, явочное число персонала, дневной оборот, прибыль с единицы торговой площади, средний дневной трафик. Используя эту систему критериев и практический опыт можно сформировать структуру форматов сетевой торговли. Оговоримся, что это структура условна [66].

Нестационарный и переносимый формат – киоск, прилавок или палатка.

Временное строение, разборная конструкция, никак не связанная с земельным участком и инженерным сетям. Здесь используется метод прилавочной торговли. Ассортимент определяется размерами объекта и его специализацией. В законе сказано, что торговый объект должен иметь фундамент и быть присоединен к сетям технического обеспечения.

Мини-маркет малой площади от 20 до 400 квадратных метров. Такой формат использует на автозаправочных станциях и придорожных кафе. Магазины имеют каркасную конструкцию и применяют форма торговли через прилавок или самообслуживание. Ассортимент товаров, как правило, узок (хлеб вино-водочные изделия, кондитерские товары, прохладительные напитки). Количество товаров на квадратный метр как правило велико. Цены выше среднерыночных на 25 %.

Дискаунтер площадью от 300 до 1 тыс. квадратных метров и расположенный в местах плотной массовой застройки или на оживленных автомагистралях. Цены на якорной товар имеют минимальную наценку в размере от 5 до 7 %. Ассортимент представлен непродовольственными и продовольственными товарами с высокой скоростью оборачиваемости. Количество товаров колеблется от 500 до 10 тыс. Более 50 % составляют собственные торговые марки. На один квадратный метр приходится одна ассортиментная позиция собственной торговой марки. Снижение издержек происходит из-за ограничения глубины ассортиментных позиций, неяркого освещения, отсутствия дизайна и системы кондиционирования, использования самодельного торгового оборудования, минимизации сервисного обслуживания, хранения товарных запасов в торговом зале и выкладки в транспортной упаковке.

В российских условиях дискаунтер очень сильно отличается от мирового. Отечественный дискаунтер меньше по площади, менее аскетичен по ассортименту и сервису в сравнении с немецкими аналогами. Поэтому в России отсутствует чистый дискаунтер. Сравнивая немецкий дискаунтер с магазином «Пятерочка» нетрудно заметить общие черты: минимализм в области оформления и освещения, отсутствие персонала и огромная экономия издержек. Однако ассортимент в отечественной сети заметно шире даже при тенденциях оптимизации [66].

В отечественной практике существует деление дискаунтера на два вида: мягкий и жесткий. Это деление условно, но заметно. Основная разница состоит в стандартах оформления и обслуживания, а также широте ассортимента. В жестком дискаунтеры самое простое оформление интерьера, дешевое торговое оборудование, беспорядочная раскладка товаров, продажа преимущественно с транспортных паллет.

У мягкого дискаунтера оформление помещений дизайнерское, а товар выкладывается по планограммам. Ассортимент значительно шире. Предлагается от 3 тыс. наименований. В жестком дискаунтере около 700 позиций.

Концерт жесткого дискаунтера применяют Fix Price, «Копейка» и «Авоська». Наиболее жесткий дискаунтер – это Fix Price. Эта сеть является аналогом американских сетей «Все по 99 центов». Эта сеть торгует товарами по одной цене и работает в режиме дешевого ассортимента.

Основа ассортимента – это товары для дома, присутствуют также продукты питания. Часть ассортимента заполняется специально выпущенные для этой сети товары. Торговый зал и склад представляют собой единое целое. Используется минимум мерчендайзинга и частично транспортная тара. Затраты труда обслуживающего персонала составляют мероприятия по приемки товаров, перемещению их в торговый зал и расчетно-кассовое обслуживание. В этом концерте присутствуют элементы американского и Европейского дискаунтеров.

Мягкий дискаунтер отличается от жесткой больше торговой площади, количество товарных позиций и наличием сервисного обслуживания. Данный магазин напоминает супермаркет, хотя торговый зал мало чем отличается от торгового зала жесткого дискаунтера. В универсаме «Копейка» много похожего с универсамом «Пятерочка», но ассортимент ближе к супермаркету по количеству товара и вариантам товарных позиций. Также применяется расширенная выкладка сопутствующих товаров. Их представлено не менее семи позиций. Введен большой порядок в торговом зале. В данном формате в России работают сети «Магнит», «Пятерочка» и «Дикси». На мировой арене в качестве примера можно привести нидерландские сети. Компания C1000 имеет 300 магазинов и занимает 12 % рынка, предлагает до 10 тыс. товаров, из которых 3 тыс. наименований – это СТМ [65].

Магазин у дома использует идеологию ежедневных покупок и реализует свою концепцию в жилых кварталах. Классический магазин у дома больше подходит для семейного бизнеса. Он ориентирован на лояльную аудиторию и требует больших затрат на культуру обслуживания, относительно большой ассортимент при высоких накладных издержках. С точки зрения сетевой торговли этот формат нерентабелен. Пересыщая ассортиментом магазин и внедряя дисконтную политику этот формат могут реализовать торговые сети, имеющие свою логистику и зависимых поставщиков.

Можно выделить два решения по этому формату. Первое решение включает ориентацию на универсальный ассортимент и определенную специализацию. Это концепция реализована в торговых сетях АБК. Сеть позиционирует свои магазины как в соседский универсам. Площадь магазина от 300 квадрат-

ных метров, торговая площадь от 200 квадратных метров, товарный ассортимент насчитывает 5 тыс. наименований, около 500 наименований – это СТМ.

В среднем в магазине 15–20 сотрудников, режим работы жестко не определен. Часто используется круглосуточный режим работы. К целевому рынку можно отнести широкие слои населения с импульсным спросом. Местонахождение таких магазинов – это спальные районы прямо на первых этажах жилых зданий. Формат таких магазинов может находиться и в центре города, но работать только в дневное время. К конкурентным преимуществам можно отнести: удобное расположение, круглосуточный режим работы, широкий ассортимент товара при небольшой площади магазина и возможность привлечения случайных покупателей. Такой формат широко используют продовольственные сети «Доброном» и «Монетка».

В ассортименте явно присутствует якорный товар, который привлекает клиентов в этот магазин. Якорным товаром могут выступать гастрономические товары и мясные полуфабрикаты. Например, в питерской сети «Диета» в качестве якорного товара используется мясная нарезка, которая реализуется через многочисленные небольшие прилавки.

Дрогери представляют собой магазины с торговой площадью от 170 до 320 квадратных метров. В нем представлены непродовольственные товары для дома и продукты питания. 100 % ассортимента занимают продукты питания, не требующие специальных условий хранения. В магазине отсутствует холодильные и морозильные камеры. Такой ассортимент позволяет оптимально загружать транспорт, так как отсутствует скоропортящиеся товары. Продукты питания составляют более 70 % оборота магазина. Это товары длительного пользования без необходимости их досрочного списания. Ключевые категории ассортимента включает в себя: продукты питания, парфюмерия, безрецептурные лекарства, средства для чистоты тела, одежды и жилища, бумажные товары, товары сезонного и акционного спроса. Планировочное решение характеризуется высокими стеллажами по сторонам торгового зала и островами высотой до полутора метров. У покупателей не возникает впечатление лабиринта. Всегда торговый зал просматривается со всех сторон. Стандартные проходы составляют до 2,5 м. Схемы расстановки оборудования могут быть различные. Маршруты движения покупателей составляются исходя из размеров помещения и специализацией сети. Наиболее часто встречающиеся схема продольно-поперечная. Бывают также диагональные и венецианские схемы движения посетителей магазина.

Этот формат на 75 % оборота ориентирован на постоянных покупателей, которые проживают или работают в радиусе 1 км от магазина. По поводу ассортимента, выделяют самые лучшие места в магазине – перед кассами. Эти места занимают 20 % от площади торгового зала. Расчет в этом случае делается на импульсные покупки. Ассортимент при этом размещении унифицируется. У немецкой сети «Шлестер» из 5 тыс. позиций 80 % можно встретить во всех магазинах сети, а в сети Rossmann из 9 тыс. позиций во всех магазинах представлено 7 тыс. Вариативность ассортимента представлена в различие в торговой площади и недорогой парфюмерией и бижутерией. Примером такой сети явля-

ется «Ситимаркет». Однако и другие сети также используют данный формат. Российская торговая сеть «Магнит» формирует сеть магазинов формата дрогери с уклоном на непродовольственные товары: бытовая химия косметика, парфюмерия и средства гигиены. Всего представлено более 3 тыс. позиций [66].

Супермаркет или от латинского *сверхторговля* представляет собой крупный универсальный магазин самообслуживания. В нем представлен полный ассортимент продуктов питания и напитков, а также сопутствующие товары для дома, средства гигиены тела, одежды и жилища, книги, комнатные растения, продукты питания для домашних животных, автомобильные товары, игрушки, косметика, домашняя утварь, безрецептурные лекарства и бытовая техника. Качество обслуживания в этих магазинах повышенное. Предлагается широкий спектр дополнительных услуг. Торговая площадь от 1 тыс. до 3 тыс. квадратных метров. Ассортимент насчитывает от 12 тыс. до 20 тыс. и более товаров. Доля сопутствующих товаров составляет 25 %. Имеется свое собственное производство (хлебобулочные изделия, полуфабрикаты, мясные блюда, салаты). Режим работы как правило, круглосуточный. Место расположения – крупные автомобильные дороги с хорошими подъездными путями.

Данный формат реализуют крупные российские торговые сети: «Атак», «Седьмой континент», «Перекресток», «Билла», «Виктория». Этот формат может реализоваться в концептах универсамов и гастрономов. В универсаме предлагаются продукты питания универсального ассортимента.

В гастрономе преобладает гастрономия и индивидуальное обслуживание покупателей через прилавок. Формат супермаркета представлен в двух вариантах. Минимаркет привязан к ограниченной торговой площади. Ассортимент минимаркета оптимизирован с учетом выкладки повара. Как правило, до 8 тыс. позиций. Технология торговли в этом случае не меняется. в этом варианте работают магазины мини Перекресток. Они используют логистические технологии, как и обычные супермаркеты [65].

Вариант Люкс реализует ориентацию супермаркета на людей с высокими доходами. Ассортимент в таком магазине дорогой и ориентирован на экологически чистую продукцию или фрэш-товары. Уровень сервиса повышенный. Жестко соблюдаются стандарты работы с товарами.

Вариант супермаркета Люкс реализует финская сеть «Калинка» и отечественные сети «Азбука вкуса» и «Глобус Гурме». Средний вариант представлен концептом «Зеленый Перекресток» с расширенным ассортиментом и экологической безопасностью продукции. Общий подход для данного супермаркета характеризуется отсутствием камер хранения и комфортным расчетом на кассе. Оформление магазина соответствует статусу покупателей. Зона фруктов и овощей в два раза больше, чем для обычного супермаркета. Легкая инструментальная музыка содействует настроению в покой и желанию задержаться в магазине. В магазине много свободного пространства и воздуха, что немаловажно для покупателей, которые находятся в нем продолжительное время.

Широкие проходы между торговым оборудованием, высокие стеллажи и чистота помещения создают эксклюзивную обстановку. Используется много зеркал, благодаря которым можно лучше увидеть товар, который расположен

на верхних полках. Создается иллюзия глубины, объема и дополнительного пространства. Морозильное оборудование – это открытые стеллажи и прилавки. Покупатели самостоятельно могут взять любой продукт, почувствовать его запах и определить свежесть.

Это способствует установлению контакта между продавцом и покупателем. Все прилавки освещены и выгодно представляют продукцию. ассортимент насчитывает более 15 тыс. наименований. На 80 % он пересекается с традиционным ассортиментом, но выглядит богаче. Ассортиментная линейка сдвинута на 25 % премиум сегмент. Цены на пересекающиеся товары такие же, как в обычном перекрестке. Зона свежих продуктов больше на 25 %, чем в обычном супермаркете. Существует специальный температурный режим для вина. На полках супермаркета представлены австралийское мясо, суши и роллы и другие экзотические продукты питания. Продовольственные товары собственного ассортимента занимают до 30 %.

Тема экологии не находится в главном углу, так как предлагаются качественные, но экологически не чистые продукты. Значимость экологии для российского потребителя не столь актуальна, чем для западного. Магазины не эко-супермаркеты. Посетителям предлагают биоразлагающиеся бумажные или льняные пакеты [66].

Магазин позиционируется как наивысшее соотношение ассортимент/качество. Этот концепт приближается к премиум-классу, но цены на 15–20 % ниже, чем в «Азбуке Вкуса». Все в данном магазине ориентировано на высокооплачиваемых офисных работников. Оставшийся класс покупателей составляют проезжающие мимо. Штат значительно увеличен, до 200 человек. Есть даже повара и пекари. В отличие от основного формата «Перекрестка» в «Зеленом Перекрестке» работают продавцы-консультанты, но в основном преобладает самообслуживание.

Средний чек в 4–5 раз выше, чем в классическом супермаркете. Такие большие продажи стимулируют товарами-индикаторами, регулярными и периодическими промо-скидками.

Лояльность обеспечивают через накопление на бонусные карты, которая выдается при единократной покупке на сумму более 3 тыс. р.

Формат гипермаркета представлен магазином розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами с площадью торговых помещений от 5 тыс. квадратных метров и выше. Используется преимущественно самообслуживание. Этот формат отличается от других масштабом торговли.

Ассортимент больше в 5–10 раз (особенно непродовольственные товары). Количество наименований может достигать 50 тыс. позиций и увеличиваться за счет нетипичных групп товарных единиц. Не пищевые продукты приходится менее 50 % от всего ассортимента.

Этот форма широко используют федеральные розничные сети, такие как «Лента», «Магнит», «Ашан» и X5 Retail Group [35].

Такие магазины ориентируются на широкие слои населения и пропускают через себя большие людские потоки. Условия покупки семей на неделю

вызваны низкими ценами, а получают прибыль данные магазины за счет большого товарооборота [66].

Постоянные промоакции и распродажа товаров приводит большие толпы покупателей. Сами магазины становятся якорными арендаторами торгово-развлекательных центров.

Главное условие для такого формата – это размещение на автотрассах, удобный подъезд, большая парковка, зона отдыха для детей и взрослых. Магазин должен иметь огромную пропускную способность и ожидать ажиотажные продажи.

Торговля бизнес в сочетании с бизнес-рантье приводит к сопутствующей торговле. Помещения сдают в аренду, что приносит торговым сетям прибыль, сопоставимую с их основным бизнесом. Это позволяет увеличить скорость окупаемости капитальных вложений.

Московский Ашан имеет ресторанный дворик площадью от 1 500 квадратных метров в 400 мест и людской трафик – около 800 человек в час.

Однако гипермаркет по праву считается громадным дискаунтером. Когда масштабы возрастают, качество обслуживания клиентов – падает.

История развития данного формата в России происходила по нескольким сценариям. Вначале у X5 Retail Group был формат «Пятерочка-макси». Такие магазины располагались за городом и предлагали ограниченный выбор продуктов питания по низким ценам. Скоропортящихся продуктов не было вообще.

За счет низких наценок (5–7 %) данный магазин приносил такую же выручку при меньших издержках на открытие магазина (7–8 млн дол. на открытие и 11–16 млн дол. выручки).

Торговая площадь для регионов составляет около 5 тыс. квадратных метров, столько же ассортимент. Гипермаркеты «Карусель» с площадью 10 тыс. квадратных метров имеют ассортимент в 30–40 000 позиций. Обычные «Пятерочки» на площади 500 квадратных метров продают 4 тыс. позиций.

Обычная «Пятерочка» имеет затраты на персонал от 10 % товарооборота, в формате гипермаркета эта цифра снижается до 7 %.

Валовая маржа у «Ашанов» – 20 %, у «Пятерочек» – 23 %. Срок окупаемости составляет от 4 до 6 лет. Каждый магазин должен давать ежемесячную выручку в размере от \$2 млн, которую можно получить только с помощью активного стимулирования продаж с помощью промоакций [66].

Концепт семьи Мюлье – «Радуга» рассчитан на средние города с населением от 300 до 700 тыс. человек. Строительство магазина обходится в 3 млн евро. Площадь составляет 5 тыс. квадратных метров, а ассортимент – 10 тыс. наименований с долей СТМ в 30 %. Магазин имеет несколько зон. Каждая раскрашена в свой цвет. Штат урезан до 150 человек. Это широкий дискаунтер с низкой наценкой на все виды товаров. Также отсутствуют компенсационные наценки.

Экономичное холодильное оборудование и высокая техническая оснащенность резко снижают накладные расходы. Логистическая система создана для отечественных клиентов. В отделах созданы зоны для продаж местными товаропроизводителями.

Отсутствие в интерьерах прилавков и разделения на продавцов-консультантов и кассиров заставляет сотрудников торгового зала выполнять все функции: выкладка товаров, перемещение грузов, консультирование клиентов, сканирование штрих-кодов, помощь при оплате на автотерминале, проверка годности товара.

Автоматические терминалы самообслуживания позволяют сами производить оплату за товар картой или купюрами.

Специализированный гипермаркет применяется для непродовольственных товаров. Общая площадь около 20 тыс. квадратных метров, торговая – 17 тыс. квадратных метров. Ассортимент насчитывает около 100 тыс. наименований. Кассовая зона рассчитана на 500 квадратных метров. Персонал около 100–150 человек. Торговый зал выполнен в форме прямоугольника с разделением на торговые улицы.

Вход в магазин – по классическим правилам: в правой стороне размещают якорные товары.

Рынок таких специализированных гипермаркетов составляют «М. Видео», «Эльдорадо», «Техносила».

Cash & Carry – это торговый объект, в котором продают мелким оптом [66]. Он рассчитан на мелких предпринимателей, работников социальных учреждений и имеет широкий ассортимент продуктов питания и непродовольственных товаров. Имеет меньшую глубину ассортимента по сравнению с гипермаркетом. Политика низких цен во всех категориях товаров сочетается с несколькими прайс-листами по объему покупки.

Предусматривается выдача бухгалтерских документов (счетов-фактур).

По этим правилам работают магазины сети «МЕТРО». Площадь у данного формата от 10 тыс. квадратных метров, ассортимент – 25 тыс., штат – около 350 человек, прямых поставщиков – от 2 500. У магазина есть мини-цеха (мясной и пекарня). Управление максимально децентрализовано. Вся ответственность ложится на региональном менеджменте. Первоначальные инвестиции на строительство составляют около 15 млн евро.

Универмаг – это формат, который может удовлетворить всевозможные потребности как местных жителей, так и мигрантов. Богатый выбор из нескольких линеек товаров и разнообразие цен привлекают широкие слои населения. Форматы обслуживания могут быть разными, торговая площадь от 4 тыс. квадратных метров в городах и от 700 квадратных метров на селе. В нем может быть и специальный детский и другой ассортимент. Выделяют два концепта универмага:

1. Торговля товарами, которые закупаются самостоятельно, и сам владелец управляет ассортиментом.

2. Универмаг представляет собой рынок, который сдает площади в аренду и регулирует формы торговли через договорные отношения.

Еще во времена советской торговли первый концепт применялся в сельской местности. Вторым был представлен ГУМ, ЦУМ, Московский и т.д. Постепенно крупные универмаги сокращали закупочную деятельность, а площади предпочитали сдавать в аренду [66].

Спецмагазин по торговле одеждой, обувью, книгами и автомобилями. Это магазин с жесткой специализацией на узкий сегмент рынка, который использует спецтехнологии заказа товаров, выкладки и стандартов обслуживания. Имеет этот формат наивысшую глубину ассортимента.

Концепт спецмагазина может быть реализован в двух видах:

- магазин-салон предполагает широкий спектр услуги сервис-сопровождение. Цены – средние и высокие. Примером могут служить автосалоны и магазины сотовой связи;

- дискаунтер-магазин предлагает минимум услуг и низкие цены. Примером могут быть магазины «Связной».

Магазин-бутик представляет собой формат, который реализует товары только определенных торговых и производственных марок. В данном формате соблюдаются жесткие требования к размерам торговой площади и ширине ассортимента. Глубина ассортимента и его специализация, сопровождение покупок делают цены выше, чем за аналогичный ассортимент в других форматах. Инвестиции не столь значительны и составляют до \$200 – 300 тыс. Примером могут служить винные, чайные и другие бутики.

Специализированный супермаркет представляет собой магазин самообслуживания, специализированный на продажу электроники, товаров для животных и других товаров. Торговая площадь от 700 до 3 тыс. квадратных метров, с высокими стандартами обслуживания и сервисным сопровождением. Цены значительно выше, чем в гипермаркетах. Примером могут быть магазины торговых сетей «Marks@Spencer», «Эльдорадо», «М. Видео», «Техносила».

Торгово-развлекательный центр представляет собой формат ритейла, в котором объединены торговые помещения на специальном земельном участке. Они имеют единые коммуникации, парковку и сервисную зону. Помещения сдаются в долгосрочную аренду торговым сетям. Можно выделить в зависимости от архитектурных решений ряд форматов – молл, галерея и пассаж [66].

Этот форма основан на психологии человека периодически организовывать семейные покупки с сочетанием посещения кинотеатра, ресторана и детских игровых комнат. Соотношение посетителей и покупателей 30/70 или 40/60.

Для данного формата нужны большие площади от 5 тыс. квадратных метров. Нужен якорный арендатор и несколько супермаркетов или гипермаркетов известных торговых сетей.

Для данного формата необходимо раз в 15 лет проводить реконцепцию и репозиционирование. Это включает в себя замену оборудования, обновление интерьера и планировки галерей, полная или частичная замена арендаторов. В качестве примера торгово-развлекательного мола можно привести компанию «Икеа», сеть семьи Гучериевых. Это торговые центры «Петровский пассаж», «Смоленский пассаж», «Фестиваль Молл».

Аутлет-центр представляет собой торговый комплекс площадью 30 тыс. квадратных метров, расположенный за городом в радиусе часа езды на автомобиле и не менее 2 млн жителей или в радиусе 90 минут и 3 млн жителей. Выделяют два различных концепта. Наиболее распространенным является аутлет-

центр, включающий 150 магазинов галерейного типа, которые сдают в аренду торговым сетям и производителям, владельцам брендов для реализации залежавшейся коллекций.

В аутлет-центре высокие арендные ставки и нет якорных арендаторов. Сам владелец этого центра занимается торговым делом и продает товары, заключая напрямую договора с производителями или торговыми сетями. Как правило, аутлет-центр – это одноэтажное здание на первой линии оживленной автомобильной трассы. Обязательное требование включает в себя большое количество парковок, детскую площадку и придорожное кафе. Главный покупательский смысл – это дисконтная целевая покупка.

У данного формата высокая пропускная способность на квадратный метр торговой площади, высокий средний чек и полное отсутствие сервисного обслуживания. Планируется посещение клиентами аутлет-центра один раз в месяц или за три месяца. Конверсия посетителей в покупателей составляет около 80–90 %.

Чтобы открыть аутлет-центр, нужны конкурирующие магазины в количестве 20 единиц с обычной ценой.

В РФ находится пока что один такой центр — «Модаполис аутлет», имеющий площадь 10 тыс. квадратных метров и торгующий предметами верхней одежды и обуви. Одежда продается по размерам, примерочных кабин – 50 единиц, товары поставляются один раз в день.

Развлекательная составляющая отсутствует, система планировки зала – в линию, навигационная система для покупателей минималистична, огромная парковочная площадь. Расположен этот центр недалеко от станции метрополитена.

ТРЦ «МЕГА» имеет посещаемость около 45 млн человек в год, а аутлет-центр имеет посещаемость в 9–10 раз меньше, но средний чек в 3–5 раз выше.

Ритейл-парк – это несколько двухэтажных зданий с общей парковкой, с низкими входными издержками на строительство, быстрой окупаемостью капитальных вложений и постоянной реконцепцией. Здесь необходимы несколько якорных арендаторов и наличие зоны быстрого питания. Развлекательные площади отсутствуют, так как все помещения по максимуму сдаются в аренду [66].

Первые ритейл-парки появились в крупных городах РФ: Москва, Екатеринбург, Самар, Саратов и т.д.

Необычный формат магазина DIY создан для продажи большого количества строительных товаров для самостоятельного ремонта в доме. Товары включают в себя: материалы для отделки стен, пола и краску, текстиль, мебель, люстры, садоводческие принадлежности. Как правило, данный формат реализуется в виде гипермаркета.

Обязательное требование – это значительное число консультантов по продаже, продажа единичных образцов товаров, предпродажная подготовка (по размерам, подгонка). Если размеры заказа больше, чем размер торговой тележки, то используется технология предварительного заказа.

Всегда выдаются сопроводительные документы (счет-фактуры) на купленную продукцию. Размещение таких магазинов учитывается специфику покупателей и их транспортную мобильность.

Затраты на создание таких строительных магазинов в 2 раза ниже, чем на создание обычного продуктового гипермаркета.

Leroy Merlin может успешно за счет высокого товарооборота работать и в центре города.

Площадь участка под возведение такого объекта превышает 1 га. Часть товара располагается на открытой местности рядом с увеличенной парковкой.

Зонирование имеет логическую последовательность – «как строишь, так и покупаешь».

Широкие ряды необходимы для перевозки крупногабаритных товаров и для движения погрузчиков. Многие товары доставляются по требованию покупателей со склада.

Оказываются услуги по доставке, сборке или монтажу непосредственно в доме клиента.

Капитальные затраты на строительство составляют около \$18 млн., если часть помещений сдается в аренду и около \$30 млн., если строительство ведется с нуля [66].

Рынок строительных гипермаркетов оценивается в \$20 млрд. Ведущие игроки на нем – это Obi, Leroy Merlin, Castorama, «Максидом» и «Бауцентр».

Комиссионный магазин продает товары, которые принимает от населения или компаний на комиссионной основе. Требований к площади не существует. Обязательное требование – это уценка товаров раз в две недели на 10–15 %, которая стимулирует продажу. Ассортимент может быть универсальным или специализированным.

«Комки» впервые стартовали в столице на площади более 1 тыс. квадратных метров и имели около 4 тыс. позиций. Специализированные комиссионки создавались для продажи подержанных легковых авто и электротехники.

Интернет-магазины получили свое распространение из-за интернационализации населения. Главное преимущество интернет-торговли заключается в минимизации затрат на физические пространства и торгово-операционный персонал. По своей сути это сформированные еще в советские годы формат «отдел заказов». Создание пунктов выдачи заказа и спецсистемы доставки позволяет торговым сетям снижать накладные издержки.

Концепт предусматривает либо создание бизнеса с нуля, либо встройка в существующую логистическую структуру.

Пионером в области «с нуля» может служить торговая сеть «Утконос», которая включает логистический центр, пункты выдачи покупок и сам интернет-магазин. Развитие данной сферы деятельности шло противоречиво. Ряд пунктов выдачи приходилось закрывать, как не рентабельные.

Альтернативные варианты выводят на рынок крупные игроки, как «X5 Retail Group», «Auchan», «Седьмой Континент». Они либо создают свои интернет-магазины, либо покупают уже готовые со своей клиентурой. Заказ можно забрать из ближайшего магазина в любое удобное время или заказать доставку

на дом. Чтобы конкурировать на этом рынке нужно иметь свою развитую дистрибуцию и развивать этот концепт в регионы.

Используя новейшие технологии можно создавать формат магазина будущего. Компанией «Самсунг» реализован данный концепт в Нью-Йорке, Лондоне и Сеуле. Такую же сеть планируется построить и в Москве.

Компания РБК провела исследование востребованности форматов сетевой торговли. Наибольшее предпочтение получили дискаунтеры (более половины респондентов). Затем следуют супермаркеты и «у дома». В ближайшее время не следует ждать изменений формата у сетевых торговых сетей. Прогнозируется сокращение мобильных торговых объектов и перевод их в стационарный режим. Новые решения появятся лишь в отдаленном будущем [66].

Регулирование российской сетевой розничной торговли началось в 2008–2010 гг. Этот период совпал с мировым экономическим кризисом. В эти годы произошли следующие изменения:

1. Резко выросли розничные цены практически на все товары. Государство в ответ пыталось их стабилизировать путем заморозки, особенно на социально значимые товары (хлебобулочные изделия, яйцо, масла). Возник дефицит по данным позициям и сетевики стали покрывать убытки за счет других товаров.

2. Оборотные средства резко уменьшились и возникла потребность в товарных кредитах. Все крупные сети получили господдержку в виде льготных государственных кредитов. Мелким сетям предложили либо слияние, либо поглощение более крупными.

3. Произошло противостояние производителей по отношению к сетям. Первые были очень недовольны задержкой платежей по товарным кредитам, а также дополнительными поборами за место на полке супермаркета.

4. Сложилась максимально жесткая конкуренция между сетями на рынках Москвы и Санкт-Петербурга.

5. Всерьез стал рассматриваться вопрос о создании одной монопольной торговой сети «Патэрсон».

6. Существовавший на то время закон «О защите конкуренции» не мог разрешить возникшие противоречия.

7. Был пролоббирован закон № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

Рассмотрим основные положения данного закона:

1. Торговая сеть может самостоятельно определять вид, форму и способ торговли, а также тип торгового объекта, основания использования имущества, режим работы, тип торгового оборудования, способы стимулирования продаж, цены на реализуемые товары, условия договоров купли-продажи.

2. Если рост цен на социально значимые товары за месяц составит более 30 %, то вводится их регулирование. Однако перечень данных товаров не прописан.

3. Касательно договоров поставки, торговая сеть обязана обеспечивать поставщикам доступ к условиям отбора контрагента через сайт торговой компании. Контрагент также обязан через свой сайт информировать торговую сеть

аналогичной информацией. Цена между ними должна быть установлена с учетом требований закона.

4. Вознаграждение за объем поставки не может быть больше 10 %.

5. Не устанавливается вознаграждение за объем поставки социально-значимых товаров.

6. Кроме цены, не может быть других форм вознаграждения.

7. Сроки предельных оплат с отсрочкой платежа для следующих категорий товаров: продовольственные со сроком годности 10 дней – 10 дней, продовольственные со сроком годности 30 дней – 30 дней, для других товаров не более 45 дней.

8. Передача товаров по срокам фиксируется в товарно-транспортных накладных.

9. Если сопроводительные документы поставщик задерживает, то сроки пропорционально удлиняются.

10. Запрет на перемену лиц в договоре не предусмотрен.

11. Маркетинговые услуги оказываются на договорной основе.

12. В договора поставки маркетинговые услуги включаться не могут.

13. Нестандартные торговые объекты согласовываются с органами местного самоуправления.

14. Торговым сетям запрещено создавать любые препятствия для выхода на продовольственный рынок других торговых предприятий. Также запрещено навязывать контрагентам специальные условия (плата за вход в сеть, за изменение договора поставки). Действует прямой запрет на понуждение к понижению цен на продовольственные товары, ниже цен конкурентов. Убытки, связанные с повреждением или порчей товаров, не должны возмещать поставщики, если это произошло не по их вине.

15. Торговая сеть не может арендовать, приобретать или возводить торговые объекты на территории РФ, если ее доля от объема всех реализованных продовольственных товаров начинает превышать более 25 %. Это правило не распространяется на сельскохозяйственные потребительские кооперативы. Сделки, нарушающие данное правило, признаются ничтожными. Любое заинтересованное лицо может подать в суд на торговую сеть.

16. Закон также защищает торговые сети от неправомερных действий органов местного самоуправления. Например, установление правил торговли, которые противоречат федеральному законодательству.

17. Региональным властям запрещено вводить правила регулирования перемещения и продажи товаров между субъектами РФ. Нельзя заставлять сети заключать договора поставки с определенными поставщиками. Дискриминация ритейлеров не допустима.

18. Контроль за соблюдением конкуренции осуществляет ФАС.

19. Все объекты торговли должны быть внесены в торговый реестр.

20. Закон предусматривает штраф для ритейлеров: за дискриминацию по выходу на товарный рынок – 40 тыс. р. для физических лиц и 5 млн р. для юридических лиц; за навязывание условий недопустимых по действующему законодательству – от 50 тыс. р. до 5 млн р.; скрытие информации при отборе парт-

неров – от 40 тыс. р. до 0,5 млн р.; за включение в цену вознаграждения более 10 % – от 40 тыс. до 5 млн р.

21. Такую же ответственность несут и поставщики товаров для торговых сетей.

22. Такие штрафные санкции могут быть разорительны для малых торговых сетей и привести их к выходу с рынка.

23. Данное законодательство также не совершенно, так как может приводить к коррупции в органах ФАС.

Главная ценность закона «О регулировании торговли» состоит в том, что открыт прямой доступ поставщикам к покупателям, отменена плата за вход в сеть и другие противоправные поборы [66].

Однако, маркетинговые инструменты, которые есть у сетей, например, приоритетная выкладка или промоакции на сопутствующие товары удалось оставить не тронутыми. Поэтому суммы с поставщиков за вход в сеть остались теми же.

Просто в договорах перестали записывать допущения. До принятия закона цена на рекламу и логистику составляла около 5 % от объема поставки, после принятия закона она стала фиксированной. Появился риск переплаты со стороны поставщика или недоплаты со стороны сети, если объемы поставки товаров будут различаться от указанных в договоре.

Заключать дополнительные соглашения к договорам поставок закон запрещает. Поставщику остается всего два варианта, либо платить за продвижение своего товара в магазинах сети, либо остаться вообще без контракта. Разрешенные 10 % от объема все сети берут в полном объеме со всех поставщиков.

Например, раньше производитель отпускал в сеть мясо по 100 р., сеть его продавала по 120 р. Сегодня же это же мясо продается сети по 110 р., но сеть получает бонус 10 %, а на полке оно также продается по 120 р.

Другая важная норма закона – это защита поставщиков за нарушение сроков оплаты за поставленный товар. Она должна была защитить поставщиков от разорения. Но сети продолжают задерживать платежи. Поставщики соглашались на эту дебиторскую задолженность, так как заинтересованы в сбыте своей продукции. Эта норма сказалась и на торговых сетях. Они были вынуждены увеличить свои оборотные средства через привлечение кредитов. Расходы по обслуживанию данных дополнительных денежных средств были включены в цену продаваемого товара.

Третья норма больно ударила по крупным сетям, занимающим более 25 % рынка в регионе. Например, ФАС обязал сеть «X5 Retail Group» избавиться от 24 дискаунтеров. Другим сетям пришлось изменить стратегии экспансии в регионы. Законодательство по сетям еще не совершенно. ФАС может объявить сговор между сетями на основании схожести договоров поставок. Сговор может быть объявлен и из-за высоких цен на отдельные виды продуктов питания или мониторинг цен конкурентов. Технология же работы сетевиков предусматривает единые цены в рамках одного формата.

Решения о нарушении закона по ценам принимают региональные антимонопольные органы, а процедуры обжалования здесь не предусмотрено. Отмена постановлений возможна только через суд.

Экономические меры поддержки развития торговых сетей оказывают незначительное влияние. Разрозненные меры, например, субсидирование до 50% при открытии новых объектов торговли до 3 млн р. или возмещение затрат на покупку оборудования на сумму до 1 млн р. не оказывают действенного влияния [66].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие управленческие функции осуществляло руководство в советской торговле?
2. Какие советские бренды магазинов были в советской торговле?
3. Какие структурированные торговые сети были созданы в России в 90-е гг.?
4. Какие положительные достижения были получены на отечественном ритейловском рынке?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте форматы сетевой торговли. Нарисуйте схему. Заполните таблицу.
2. Проанализируйте регулирование российской сетевой торговли.

3. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ

На сегодняшний день создано множество определений маркетинга. Нас интересует только маркетинг, как инструмент хозяйственно-финансовой деятельности.

Маркетинг мы будем понимать, как механизм реализации процессов управления. Данный механизм предусматривает изучение рынка и конкурентов, создание товаров под потребности сетей, создание незабываемого сервисного обслуживания, воздействие на продажи с помощью промоакций, создание СТМ, мерчендайзинговые решения по выкладке на полках супермаркета, общение между персоналом и покупателями.

Маркетинг предусматривает соревновательные, игровые, ценовые и другие рычаги воздействия на целевых клиентов и сотрудников сети.

К целям маркетинга можно отнести:

1. Оценка емкости рынка и местоположения объектов сети.
2. Ежегодное увеличение объемов продаж и получение запланированной прибыли.
3. Создание лояльности у целевых покупателей.
4. Создание приверженности к торговой марке и фирме, а также повышение имиджа компании.
5. Стимулирование покупок на продаваемые товары.
6. Минимизация товаров на складе и сокращение времени их обращения через развитие бизнес-коммуникаций с партнерами.
7. Расширение использования сбытовых приемов по всей сети.
8. Изучение поведения покупателей, конъюнктуры рынка и обеспечение обратной связи с рынком.

Маркетинг здесь выполняет системообразующую функцию в сетевой компании и позволяет достигать цели на основе доступных ресурсов. Маркетинг стал основной функцией управления в сетевом бизнесе.

Ранее было принято считать наиболее эффективными сбытовыми приемами заметное снижение цен, расширенное предложение, скидки за объем покупок и агрессивная реклама. Однако, потребители быстро привыкли к невысоким ценам и широкому ассортименту товара. Скидки стали обязательными в сознании клиентов, а их отсутствие – повод отказаться от посещения магазина. Раздражители в рекламе больше не воспринимаются людьми и их уже перестали замечать. Рациональная психология стала заменяться иррациональной и подсознанием. Об этом в свое время говорил Дж. Траут, что рассудок перестает играть роль, если товары становятся похожими друг на друга как две капли воды. Поэтому сетевой маркетинг имеет скорее агрессивный характер.

Область маркетинга смещается со сферы стимулирования в сферу формирования ценности для клиента. Однако желание продать большой объем товаров без учета последствий приводит к потере конкурентоспособности бизнеса [66].

Торговые сети в настоящее время могут применять следующие принципы маркетинга:

1. Использование проверенных готовых системных решений.

2. Оптимизация управленческих решений исходя из сопоставления целей и доступных ресурсов.

3. Экономия на накладных издержках при реализации стратегий.

4. Специализация по продуктам (в лице менеджера или бизнес-структуры).

5. Динамичность и вариативность применяемых маркетинговых приемов.

6. Комплексный характер применения управленческих решений.

Можно сформулировать следующие задачи, которые торговая сеть «решает с помощью маркетинга.

1. Создание продукта и формирование потребительской лояльности к нему:

- вывод новых продуктов и формирование покупательского спроса на них;
- закрепление в сознании покупателей отличительных черт, т.е. формирование узнаваемости марок;
- создание «якоря» в сознание клиентов через позиционирование товаров с помощью психофизиологических приемов;
- синергетический эффект от продвижения и поддержки продаж отдельных товаров или их комплексов.

2. Обеспечение конкурентоспособности ассортимента:

- обеспечение предельно возможного соответствия предложения товаров покупательскому спросу;
- управление ассортиментом в зависимости от результатов мониторинга предложения конкурентов и изменения конъюнктуры рынка;
- закрепление в сознании покупателей образа торговой марки.

3. Эффективное коммуникативное воздействие на рынок:

- построение эффективных бизнес-коммуникаций с производителями и поставщиками;
- доведение до покупателей необходимой продающей информации;
- максимально эффективное и кастомизированное применение рекламного воздействия;
- максимизация времени выбора покупателем товара на полках супермаркета и минимизация времени ожидания на кассовой зоне;
- ускорение процесса обслуживания через открытие дополнительных касс для не более трех позиций в чеке.

4. Расширение торгово-технологических процессов.

- повышение эффективности использования торговых площадей через оптимальную планировку торгового объекта и задействование прилегающей территории;
- сокращение времени адаптации покупателей в торговом зале сети за счет типизации навигационной системы;
- регулирование движения покупательских потоков в торговом зале посредством указателей;
- повышение доступности выбора товаров в торговом зале с помощью более широких полок на уровне пояса;

- создание психологического состояния ажиотажа у посетителей, которое располагает к покупкам акционных товаров.

5. Воздействие на поведение потребителей:

- выявление факторов, которые влияют на покупательское поведение различных групп целевых клиентов;
- активное формирование покупательской лояльности и доверия к сети;
- увеличение времени пребывания покупателей в магазине и числа совершаемых ими импульсных и рациональных покупок;
- формирование уникальных потребностей покупателей через воздействие на образ жизни людей.

Цель бренд-менеджмента заключается в повышении воспринимаемой значимости в восприятии клиентов и увеличения ценности торговой марки. Ценность марки – это экономический эффект, который бренд приносит его владельцу и заключается в росте продаж, увеличении маржинальной прибыли, снижении себестоимости и накладных издержек обращения [66].

Эффективность направления бренд-менеджмента можно рассчитать. Поэтому брендинг может стать центром экономической ответственности сети. Сегодня бренды составляют большую часть рыночной капитализации бизнеса.

В сетях бренды классифицируют по покупательской аудитории, на которую они нацелены:

- премиум-класс используется сетями в дорогом сегменте рынка;
- экономкласс ориентируется на людей с ограниченными доходами;
- боец-бренд создается с минимальными затратами на продвижение;
- частная торговая марка представляет собой собственный бренд торговой сети;
- семейный бренд – продукты в близких категориях для целевой аудитории.

Используется расширение бренда, т.е. уже существующий бренд является основой для вывода на рынок нового продукта или товарной линейки. Совместный брендинг используется для объединения маркетинговых усилий двух и более компаний.

СТМ позволяет экономить маркетинговые бюджеты, но несет в себе риск того, что низкое качество может ударить на продажи по всему продуктовому бренду и имиджу фирмы.

Использование материнского бренда делает все товары в рекламе похожими друг на друга.

Торговый маркетинг воздействует на дистрибуцию, его сегодняшние приемы разнообразны:

- места продаж оформляются POS-материалами (ценниками, стопперами, бирками, постерами, брелками, сувениркой, воблерами, шелфтокерами). Они информируют покупателей о товарах и служат для быстрого привлечения внимания клиентов.

- мотивационные акции для сотрудников торговли и ее поставщиков (стимулирование призами, деньгами или эвентами);

- акции за объем средней покупки (например, подарок за покупку от градации в чеке);
- акции по созданию ажиотажного спроса («купи X единиц продукции и получи 1 единицу продукции бесплатно», «продажа товара только в течение установленного срока» и др.);
- акции на увеличение числа SKU для определенного поставщика. В обмен предлагают бонусы: скидки к отпускной цене, увеличение объема дебиторской задолженности, поставку бесплатной продукции и другие;
- акции по увеличению активной клиентской базы (стимулируется персонал торговой компании сбор клиентской базы и взаимодействие с ней);
- акции по увеличению валового объема продаж товара за определенный срок. Реализуются такие акции с помощью оптимизации логистики и стимулирования персонала в сети;
- механизм таинственного покупателя, позволяет выявить эффективность дистрибуции торговой сети, через выполнения сотрудником компании-поставщика роли скрытого покупателя;
- внешнее и внутреннее аудирование объектов торговли сторонними специализированными компаниями.

Трейд-маркетинг трактуют неоднозначно. Одни говорят о товаропроводящей цепочке «поставщик – точка продаж» и область деятельности сводят к показателям «активность клиентской базы», «широта продуктовой линейки» и «товарный запас». Другие говорят о функциональной роли трейд-маркетинга по стимулированию конечного клиента и затрагивают область работы продакт-менеджера.

Причина несоответствий заключается в построении сетями бизнес-схем [66].

Малые сети нуждаются в продакт-менеджерах и трейд-маркетологах, а крупные резко разделяют эти функции на создание стратегий вывода товара на рынок и обеспечение товара POS-материалами для проведения промоакций, массовых дегустаций и прямых коммуникаций с клиентами.

ATL-маркетинг включает в себя рекламирование товаров через радио, телевидение, наружную рекламу, рекламу на транспорте, с помощью интернет и кинофильмов.

BTL-маркетинг включает в себя активные технологии продвижения компаний через специфические методы стимулирования продаж в торговых помещениях.

В данном случае используются стенды наружной рекламы, собственные плазменные панели и внутримагазинное радио.

В дискаунтерах используют недорогие BTL-механизмы перетяжки, недорогие световые короба над входом в магазин и праздники при их открытии.

Для оформления внутренних зон в магазине используется POS-материалы, воблер, стикер, лоток для мелких монет, подсвеченные короба, мобильные дисплеи. Их использование позволяет торговым сетям увеличивать эффективность промоакций за счет мгновенного перемещения позиционируе-

мых товаров по торговому залу. Это также позволяет изменять покупательские потоки в торговом зале и увеличивать импульсные покупки.

Покупательский промоушен направлен на признание клиентом определенного набора характеристик товара. Покупатели стимулируются к покупке за счет так называемой взятки за покупку, бесплатными пробными образцами, дегустацией, консультацией, обмен в зачет на товар конкурента, лотереями, кросс-промоушеном и даунселл-промоушеном на кассе магазина.

Промоутеров одевают в одежду с символикой товара и обучают эффективным приемам убеждения клиентов совершить покупку. Посетители дегустируют продукты питания, формируют свое мнение о них и тут же их приобретают. Например, один промоутер может за один день продать тонну колбасных изделий. Кроме того, в сознании клиентов закрепляется положительное покупательское поведение.

Евент-маркетинг представляет собой яркое и запоминающееся событие, которое, как правило, организуют для увеличения узнаваемости торговой марки и закрепления ее положительной репутации. Делают это через массовые мероприятия – выставки, конференции, марафоны, обучающие мастер-классы.

Прямая почтовая рассылка по почтовым ящикам в радиусе магазина используется для привлечения местных жителей на знаковые события (юбилей, предновогодняя распродажа и т.д.). Торговые сети нанимают студентов для разноса рекламных листовок, выставляют из них «живые щиты». Задача заключается во вхождении в контакт с клиентом и объяснение ему промоакции [66].

Маркетинг в самой торговой сети является самым эффективным методом воздействия на покупателей. Особенно в этом отличается при-кассовая зона. Листовки и газеты на кассе берутся покупателями автоматически и дома ими прочитываются. Затрат на распространение этих материалов практически нет.

Провокационный маркетинг использует мероприятия на грани закона. Он может включать в себя следующие направления:

- вирусный интернет-маркетинг в социальных сетях и на крупных сайтах с необходимой информацией;
- сарафанный маркетинг для отдельного торгового объекта. Сложность состоит в том, что проводимое мероприятие было взрывным образом рассказано самими покупателями другим покупателям, например забег клиентов в голлом виде за сотовый телефон в магазине сетевой компании «Евросеть»;
- скрытый маркетинг в виде специально обученного сотрудника, который склоняет к покупке настоящих покупателей;
- уличный перформанс в виде представлений применяется при открытии новых торговых объектов либо при их перезапуске.

Перезапуск магазина может проводиться в случаях, если: покупатели его «не замечают», прошла заметная смена торгового ассортимента, объект был ребрендирован. Обычно привлекается специализированное агентство по запуску магазина.

1. Амбиент-медиа предусматривает нестандартные и подручные средства наружной рекламы, которые создают вирусный эффект. Например, копии известных архитектурных объектов.

2. Флеш-мобы – это массовые акции по «раскрутке» магазина, продвижению ассортимента или формированию лояльности клиентов. Могут быть реализованы в виде акций по бесплатной раздаче товаров.

3. Наибольшее распространение получили акции «Открытие торгового объекта», когда открытие заранее анонсируется, приглашаются руководители территориальных образований, артисты, иногда распускаются «слухи» о снижении цен на этот момент времени. Затем собирается «толпа», которая штурмует магазин, устраивает давку и «выносит двери магазина». Такой маркетинг используют и транснациональные компании, которые нанимают студентов, выносящих коробки с якобы товарами и создающими очередь в магазин.

4. Эпатажный эвент – это жуткие мероприятия, о которых любят повествовать блогеры в социальных сетях. Например, сожжение разукрашенного автомобиля или запуск бумажных самолетиков из крупных денежных купюр.

Все указанные приемы имеют право на жизнь. Их эффективное применение зависит от профессионализма маркетологов торговой сети.

Маркетинговая стратегия в ТС заключается в достижении планируемых показателей, уменьшении неопределенности и финансовых рисков, концентрации ресурсов на приоритетных направлениях.

Стратегия розничной торговой сети может включать в себя следующие элементы:

- создание концепции продвижения товаров и сопутствующих услуг, которая дает возможность обслуживать целевые группы клиентов лучше, чем это делают конкуренты;
- определение номенклатуры товарного ассортимента под запросы рынка;
- создание миссии компании, ее целей, видения, ОСУ и стратегии развития;
- создание основных направлений коммуникационной политики в области позиционирования торговой марки, ассортимента и других элементов комплекса маркетинга [4].

Успех компании связан с успешной реализацией среднесрочной программы маркетинга. Выделяют несколько вариантов маркетинговой стратегии:

- ориентация на предложение (приоритет отдается ассортименту, выпускаемому сетью и его продвижению).
- ориентация на целевой сегмент покупателей (с высокими доходами, с низкими доходами, средний класс или на определенный вид хобби).
- ориентация на низкие цены и сравнительную экономию покупателем семейного бюджета, выраженный акцент делается на максимальное «занижение цен».

Формирование стратегической программы маркетинга включает, как правило, пять основных этапов: ситуационного анализа, маркетингового анализа, стратегического планирования, тактического планирования, маркетингового контроля.

Ситуационный анализ – это мониторинг юридической защищенности рынка, его прозрачность, оценка различных каналов сбыта, анализ конъюнктуры рынка и доступности товарного ассортимента, выявление способов

поставки товаров, степени раздельности рынка и стоимости захода на него или в один из его сегментов, изменчивость цен, прибыльность рынка [66].

Маркетинговый анализ – это оценка емкости рынка и платежеспособного спроса населения, покупательского трафика вблизи магазинов

Стратегическое планирование – это оценка и увязка следующих важнейших характеристик развития торговой сети:

- объем и структура продаж компании в натуральном и стоимостном выражении на будущие годы;
- выбор целевых рынков и целевых групп клиентов, определение оптимального товарного ассортимента, выбор поставщиков;
- учет накладных издержек, цен и массы прибыли по каждой товарной категории и каналу сбыта.

Достижение цели происходит через разрешение промежуточных тактических задач по оптимизации целей и ресурсов сети.

Тактическое планирование предусматривает формирование комплекса маркетинговых решений. При этом большое внимание уделяется специализации ТС, логистической системе, наличия оборотных средств и инвестиционного капитала.

К важнейшим маркетинговым приемам можно отнести приемы по управлению продажами и ассортиментом.

Для того, чтобы приучить клиентов к ассортименту нужно сделать его узнаваемым и оптимальным. Покупатель должен знать, где ему найти нужные товар и легко ориентироваться в пространстве магазина. Этому способствует корпоративный мерчендайзинг, который только за счет грамотной выкладки увеличивает он увеличивает продажи на 15–20 %.

Принцип зонирования гласит, что 85 % покупателей просматривают все прилавки по периметру торгового зала, а 45 % внутренние ряды. Главный критерий зонирования – максимизация дохода с единицы торгового пространства.

Наиболее экономически прибыльная с точки зрения привлечения внимания клиентов являются входная и кассовая зона. Большинство импульсных покупок случаются именно здесь. Однако не каждый товар можно выгодно в этих зонах разместить. Самая дорогая зона в ТС и «плата за полку» может быть непомерная. Большую роль в прикассовой зоне уделяют сезонности и обновляемости товаров.

Среди импульсных товаров наиболее уместными могут быть жевательные резинки, батончики, сладки мелочи и сигареты. В прикассовой зоне не должно быть скопление покупателей. Это мешает импульсной покупке. Продавать в прикассовой зоне все что угодно нельзя. Это приводит к тому, что ассортимент становится бессистемным.

Вторым по привлекательности местом для импульсных покупок и рекламы товаров служат торцевые части прилавков и стеллажей. Они очень хорошо просматриваются посетителями магазинов по ходу движения. Здесь можно удачно разместить рекламу и информацию о продаваемых товарах.

К «мертвым зонам» относят полки, которые покупатели не замечают. Они находятся за спиной по ходу движения или в дальней части магазина. Посеща-

емость у них не более 40 %. К ним можно отнести нижний левый угол, начало и конец полки, тупики и закутки.

Товары, которые размещаются в данных зонах продаются значительно хуже. Получается парадокс, так как сети не выгодно отдавать «плохие» полки под товар-лидер. Поэтому эти полки достаются товарам с низким спросом, а это еще больше замедляет их продажу.

Мерчендайзеры стараются избавиться от плохих зон и минимизировать потери. Можно привести стандартный набор методов: якорные товары следует располагать по углам и в закутках, так как их покупатели ищут сознательно, также можно в них располагать товары особого спроса, например, дорогие алкогольные напитки или питание для детей.

Золотой принцип мерчендайзинга гласит, что при перестановке товара с уровня пола до уровня глас продажи возрастают на 77 %, а с уровня рук до уровня глаз – до 62 %. Выкладку на полках проводят блоками по категориям или торговым маркам. Могут проводить и по поставщикам или размерам упаковки. Выкладка должна быть от уровня пола до уровня человека высокого роста [66].

Самое экономически приемлемое расположение товара на уровне 120 см от пола. Полка на этом расстоянии называется золотой и на ней стоят самые маржинальные товары. Дешевые – на нижних полках, ходовые – на уровне глаз. По статистике на ходовые товары приходится не более 7 % от товарооборота.

Направление движения глаз у человека происходит так, что человек смотрит слева направо и сверху вниз, т.е. как и читает. Поэтому в левой верхней части располагают товары, нуждающиеся в раскрутке, а в правой – устойчивые по спросу. У правильной выкладки нет пустот. Если возникает пустота, то у покупателей происходит разрыв в восприятии и внимание рассеивается.

Много товара на полках также не должно быть. Доступ к товарам должен быть свободным, а товары с низким сроком годности должны быть представлены в первую очередь. Товарное соседство предусматривает размеры товар, его дизайн, упаковки, цветовые сочетания, принадлежность к поставщику. Это достигается с помощью правильной планограммы размещения товара на полке согласно корпоративному мерчендайзингу.

Для вертикальной выкладки однородные товары размещают на всех стеллажах сверху вниз по рядам и по размерам. Вверху мелкие, внизу крупные товары. В дискаунтерах товары могут стоять на паллетах.

Для горизонтальной выкладки товары размещают вдоль полки по всей длине слева направо. На нижних полках большой и дешевый товар. При составлении планограммы нужно соблюсти горизонтальную и вертикальную выкладку.

Дисплейная выкладка предусматривает отдельно стоящие фирменные стенды и стойки. Они появляются в самых заметных местах торгового зала по ходу движения покупателей.

Со стоек товар покупается на четверть больше, чем с полок. POS материалы еще на 10 % увеличивают продажи. Эти зоны продаж контролируются и поставщиками, и самими сетями.

Принципы раскладки товаров:

- лидер продаж на уровне глаз;
- радужная выкладка по цвету упаковки (например, развалы фруктов на входе в супермаркет);
- соблюдение хронологии поступления товара (более старый по сроку годности товара – вперед).

В гипермаркетах весь товарный запас хранится на верхних стеллажах и поставляется на нижние и средние полки блоками.

На местоположение товара на полке может также влиять и договоренность сети с поставщиком. Поставщики активно борются за лучшие полки в магазинах.

Торговая сеть может предложить поставщику несколько вариантов преимущественной выкладки:

- более выгодное место на полке;
- расширенная выкладка на полке, на паллете или на дисплее;
- допуск в торговый зал мерчендайзера поставщика и поддержка его работы;
- замена положения товара относительно конкурента;
- размещение товара на оговоренный срок на дисплее или дополнительном оборудовании;
- предложение выкупить полки с правом собственной выкладки;
- предложение выкупить право самостоятельно приема заказов у клиентов.

К принципам планограммы в ТС можно отнести:

- выкладка всего ассортиментного ряда;
- закрепление за отдельными товарами конкретных мест продажи и торговой площади;
- дополнительные требования в части размещения на полке одного артикула и лицевой стороны товара, угла размещения товара и их последовательности, требования к размещению POS-материалов и ценников.

Поформатная разработка планограммы предусматривает дифференциацию ассортиментной матрицы, торговой площади и товарооборота. Здравый смысл ограничивает количество вариантов.

Маркетинговые технологии напрямую зависят от менталитета клиентов и их психологии. Люди помнят лишь несколько цен на некоторое количество товаров и сравнивают их с ценами конкурентов.

Риск заключается в том, что покупатель сделает сравнение по одному товару не в пользу ТС. Может посчитать ее цены слишком высокие, товары непрестижными и впредь откажется от покупки или от повторного визита.

Поэтому ТС выделяют в ассортименте значимые позиции и их контролируют. Однако, чем больше таких позиций, тем сложнее ими управлять.

Выделяют следующие значимые товарные группы: группы KVI, группы СТМ, группы Benchmark, группы ПГК, возможно – ассортиментных групп «Овощи-Фрукты», «Мясо и изделия», «Хлеб и изделия», «Промоакция» [66].

Ассортиментная группа KVI – это знаковые товарные единицы для определения ценового уровня магазина. Как правило, для продуктовых магазинов –

это бананы, яйцо и водка. Список KVI не должен превышать 10 % общего количества артикулов по базовым товарам; необходимо формировать рейтинг по их востребованности, данные товары должны быть всегда в доступном количестве во всей ТС, им должно уделяться особое внимание на этапе товародвижения, а сами товары должны постоянно анализироваться.

Товары импульсного спроса к товарам KVI не относятся, так как покупатели планируют их купить в первую очередь.

Когда выявляют товары KVI сначала проводят ранжирование по количеству проданных единиц и объему продаж, после чего составляют ранжированный список. Другой подход состоит в том, что в корзину KVI попадают товары, которые дают более 75 % оборота сети. Промоакции не должны искажать полученные результаты. От сети к сети количество товаров KVI разнится и зависит от возможности их отследить.

Корзина KVI определяется и закрепляется на определенный срок в качестве ориентира для участников товарообмена. Необходимо сформировать три корзины KVI, которые различаются по глубине.

В первую корзину входят быстро отслеживаемые, социально значимые и знаковые для ТС товары. Постоянное наличие данных товаров на полке супермаркета говорит о КСО компании. Вторая корзина насчитывает около 100 позиций. Третья обеспечивает 75 % оборота сети.

Целью формирования списка KVI – лояльность покупателей и выполнение планов по объему продаж. Эти товары предлагаются клиентам по хорошим ценам. Товарный запас по данным товарам максимально расширен. Сети жестко контролируют наличие товаров KVI на полках.

Управляющий магазином ежедневно проверяет 10 позиций, два раза в неделю – 100 позиций и раз в месяц – 300 позиций.

Товары KVI не приносят хорошую прибыль и часто характеризуются высокими затратами. Поэтому, сегодня ТС развивают собственное производство и предложение СТМ, которые совмещают потребительские качества товаров KVI и известных брендов, а в перспективе их просто заменяют [64].

Ассортимент бенчмарк включает товары-аналоги СТМ по качеству и потребительским свойствам, но значительно более дорогие. Эти товары выполняют роль золотого унитаза и создают у покупателей выигрушную позицию у СТМ. Выкладку этих товаров производят справ от товаров СТМ, чтобы покупатель сравнил цены в пользу СТМ [26].

Сетевизация ритейла привела к централизации маркетинговой политики, когда все акции по продвижению товаров планируются и организуются офисом, а проводятся оперативным персоналом магазинов. Функции менеджеров в ТС сводятся к заказу акционного товара и отслеживанию условий его продажи. Это снижает затратоемкость проведения акций. Однако поэтому же маркетинговые стратегии ТС становятся чрезмерно обыденными и узнаваемыми. В торговых сетях стираются грани уникальности.

В основе политики распределения и продвижения выделяют следующие предпосылки:

- высокий уровень профессионализма у лиц, заказывающих товар;

- наличие в сетях «неликвидного» остатка товаров, срок годности которого истекает, либо затраты на хранение, которого критичны;
- проведение акций в условиях ограниченных бюджетов;
- необходимости ускорения товарооборачиваемости и недопущения «затоваренности».

Данные проблем традиционно решал коммерческих отдел, но при значительном росте сети эти вопросы должен решать отдел товародвижения. Его функции заключаются в следующем:

- контроль за полнотой и качеством заявок на распределительные центры;
- распределение по определенным магазинам зависшего или сезонного товара. От этого автозаказа магазины отказываться не могут;
- стартовое распределение промотоваров и размещение их на полках;
- обучение приемщиков товаров;
- контроль за остатками товаров по магазинам ТС.

Бурное развитие ТС связано с применением технологий промопродаж. Сейчас данную технологию можно встретить практически в любом магазине. Выгодно купить тот или иной товар в виде ценника – это только видимая часть сложного механизма промопродаж.

Новизна этой технологии состоит в том, что на покупателя воздействуют агрессивно и системно.

Цену на качественный товар снижают ниже закупочной цены для того, чтобы в условиях жесткой конкуренции дополнительно привлечь и удержать определенный контингент покупателей и сформировать спрос на этот товар [66]. Этим также создается имиджевый эффект, который регулирует результаты хозяйственной деятельности.

Бюджет на снижение цен берут у поставщиков или формируют за счет импульсных покупок людей, сознательно пришедших за этим промотоваром.

Для ТС технология промо стала палочкой-выручалочкой и основным маркетинговым ходом, который вывозит планы по товарообороту и может быть по прибыли.

Однако появились охотники за выгодным товаром, которые приходят в магазины сети, сравнивают цены с оптовыми и покупают только акционные товары. Такие покупатели считывают информацию с буклетов и плакатов и целенаправленно ходят по конкурирующим сетям за выгодной покупкой.

Промоакции из случайного мероприятия превратились в серьезное оружие повышения конкурентоспособности. Создан работающий механизм из проведения, который уже насчитывает не одно десятилетие.

Если ранее кустарные промоакции проводились на два товара, и задача ставилась в формировании спроса на них, т.е. акции были монотоварными. Сейчас же упор делается на комплекс товаров (20–30 позиций), которые располагаются по всему торговому залу и всесторонне выделяются. Политоварные промоакции переманивают клиентов у конкурентов, нивелируют спрос на сезонные товары и укрепляют лояльность клиентов. Данные акции проводятся на регулярной основе и запланированы вперед за год.

Срок проведения акции имеет большое значение, так как за два дня акции не может достичь своих целей, однако и бесконечно она продолжаться не может. Сроки промоакций были установлены эмпирическим путем и составляют сегодня 1–4 недели.

Принципы включения в акции товарных позиций и правила поддержки рекламой в каждой ТС прописаны. Снижение цен происходит от 1 р. до 30 % и более к обычной цене. Оценку эффективности их проведения разрабатывают в каждой ТС отдельно.

Промоакции имеют тематический характер с соответствующими названиями.

Интересы производителя в проведении промоакций заключаются в ускоренной продаже «излишков», поддержке спроса на товар и переключении интереса клиентов на новую модификацию товара.

Потери сети от проведения акции балансируются за счет поставщиков.

Технология проведения промоакций может быть следующей:

1. Акцию проводят в течение 1 недели в дискаунтерах и 2 недели в супермаркетах. Дни начала и конца определены. Это позволяет приучить покупателей посещать магазины сети и выработать стереотип поведения.

2. Скидки на 15 и более товаров могут достигать более 50 %. Эти товары можно считать якорными, так как они реализуются по закупочным ценам и являются мотором промоакций.

Принципы проведения промоакций:

1. Непрерывность, т.е. одна за другой.
2. Расширенная выкладка товаров.
3. Дублирование выкладки на промозоне.
4. Выделение промотоваров желтым заметным ценником с перечеркнутой ценой.

5. Выделение якорных и фоновых товаров. Якорные размещают блоками на паллетах не более двух позиций.

6. Приоритет якорным товарам.

7. Фреш-товары выкладываются на самых приоритетных местах с расширенной выкладкой.

8. Фоновые товары размещаются на стандартных полках. Выкладка их ограничивается только логикой мерчендайзера.

9. Для повышения продаж фоновых товаров происходит смена ассортимента в ходе акции, предложение подарка за покупку или бонусных баллов на карты лояльности.

10. POS-материалы для акции разрабатываются специально (ценникодержатели, ценовые окна, металлизированные ленты с надписями: «Выгодно», «Дешево», «Низкая цен» и т.д.).

11. Промопаллеты обозначаются пленкой или надписями формата А4.

12. В дискаунтерах вывешивают растяжки с приглашением на акцию.

13. Рекламные постеры показывают проходящим мимо прохожим, какие товары продаются по существенной скидке.

14. Цены на акционные товары определяет головной офис ТС. Они поступают в дискаунтеры утром, а в супермаркеты за один день до начала акции.

15. Все акции логистически поддерживаются за один-два дня до ее начала. Промотовары поступают в магазины двумя партиями по графику в начале и в середине. Дозаявка не предусмотрена.

16. После проведения акции, управляющие магазинами отчитываются по объему и срокам продаж акционных товаров. Также делают фотоотчет выкладки и операционного обслуживания [66].

Недостатки промоакций заключаются в следующем:

- чрезмерное расширение ассортимента промоакций, что размазывает внимание покупателей;
- сбои поставок промотоваров;
- быстрое окончание промоакций из-за того, что фоновый товар не был вставлен на полки;
- затруднительный контроль за обширным ассортиментом;
- наложение одной промоакции на другую;
- спешка и неразбериха из-за нерасторопности сотрудников супермаркета при замене одного акционного товара на другой;
- невыраженный спрос на некоторые промотовары с незначительным снижением цен и плохим оформлением;
- сложный характер оценки потребности магазинов в промо товарах;
- логистические проблемы поставок промотоваров, так как чем агрессивнее акция, то более остро встает проблема нехватки товаров и недовольство покупателей [30].

Возникает резонный вопрос: стоит обеспечивать промоакции товарами на 100 % или нет? Практика показала, что не стоит. Ритейлеры просто пишут рядом с ценником «Количество товаров ограничено». Это позволяет снять негатив со стороны покупателей.

Оценка эффективности промоакций основана на сравнении продаж за две недели после акции с продажами в период ее осуществления. Рассчитываются платежи со стороны поставщиков. Необходимо также рассчитать отношение эффекта к затратам на его получение. Но этого, как правило, не делается.

В настоящее время не существует методики экономического обоснования промоакции. Отсюда может упасть средний чек в период акции и сеть понесет большие трудозатраты.

Существует проблема перекупщиков, которые приобретают якорные товары полностью. Товар просто сметается с полок магазина и пробивается на кассе организованными покупателями. Продажа полностью теряет смысл. ТС используют ограничение на покупку по объему и в одном чеке, а также ужесточают контроль за своим персоналом.

Наркотическая зависимость приобретать только выгодные товары и в то же время отказ от промоакций грозит серьезными рисками. Это падение товарооборота и переключение сегодня лояльных клиентов к конкурентам.

Существует также проблема однообразия и обезличенности данной маркетинговой активности. Покупатели не видят разницы между промоакциями. Это грозит низкой заинтересованностью в покупках. Поэтому промоакции ста-

раются разнообразить, придумывая супер-промо, акцию выходного дня и акцию-событие, распродажу.

Суперпромоакции ТС устраивают в редких случаях, когда необходимо резко нарастить объемы продаж или перехватить клиентов у новых конкурентов. Акция привязывается к так называемому паровозу – большим национальным праздникам.

С пятницы по воскресенье делятся акции выходного дня. Ассортимент, как правило, различен – от алкоголя до товаров для дачи. Задача акции – отрегулировать объемы продаж из-за выходных дней, когда покупатели уезжают на дачи.

Акция-событие требует рекламной поддержки, так как необходимо оформлять торговые помещения и связывать это оформление с календарным событием или любым другим мероприятием.

Акция «Вошел и ушел» связана с временным высокомаржинальным товаром. Во время этой акции продают дешевый и непрофильный товар, купленный сетью по случаю, а также товары сезонного спроса (дачная одежда и обувь, древесный уголь, мангалы и т.д.).

Дискретные акции проводят в тех случаях, когда:

1. Товар был закуплен в тендере по очень низкой цене и с ограниченным сроком годности (например, партии продовольствия из военного запаса).

2. Срок годности истекает на следующей неделе и всю партию необходимо срочно продать.

3. В процессе хранения или перевозки товар получил повреждение упаковки, но потребительские качества сохранил [29].

Основным способом реализации маркетинговых стратегий в ТС стали промоакции. Они дальше будут развиваться по нарастающей и в дальнейшем совершенствоваться [66].

Собственная торговая марка подразумевает прикрепление своего ярлыка на товар, тем самым отделяет его от товаров конкурентов. Владелец СТМ выступает сама розничная сеть, которая берет на себя функции упаковки, разработки ценовой политики, маркетинга и распространения товаров по магазинам сети.

Функции торговой марки:

- идентификации ТС в сознании потребителя, когда с помощью СТМ покупателей учат узнавать сеть по предлагаемому им ассортименту;

- покупатель экономит время и делает свою покупку быстро и по привычке;

- большая лояльность клиентов, так как СТМ выступает в роли гаранта отношений;

- способствует социализации клиентов;

- СТМ позволяет общаться с клиентом напрямую и анализировать его реакции и недостатки в ассортименте;

- защита от недобросовестных поставщиков и возможность самим повысить качество продукции;

- создание имиджа ТС, который формирует репутацию и место сети в умах клиентов;

- создание своего нематериального актива, что способствует капитализации сети и дает коммерческую прибыль;
- выведение из цепочки товародвижения лишнего посредника и гарантированное увеличение своей маржинальности и экономия на рекламе мировых брендов [28].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие цели и принципы преследует маркетинг в торговой сети?
2. Какие задачи решает торговая сеть с помощью маркетинга?
3. Какова классификация брендов по покупательской аудитории?
4. Как торговый маркетинг воздействует на дистрибуцию?
5. Какие элементы включает в себя стратегия розничной торговой сети?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте мерчендайзинг в торговых сетях.
2. Проанализируйте ассортиментную группу KVI в торговых сетях вашего города.
3. Проанализируйте промопродажи в торговых сетях вашего города.
4. Проанализируйте СТМ в торговых сетях вашего города.

4. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

Бухгалтерская отчетность «Слата» за 2012–2017 гг. приведена в табл. 4.1 [37].

Таблица 4.1

Бухгалтерский баланс за 2012–2017 гг.

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	1110	0	0	51	57	68	82
Основные средства	1150	27 575	30 844	39 969	568 877	174 847	182 120
Финансовые вложения	1170	0	0	0	0	36 905	36
Прочие внеоборотные активы	1190	0	4 847	0	1 516	0	0
Итого по разделу I	1100	27 575	35 691	40 020	570 450	211 820	182 238
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	1210	1 297 668	1 816 175	1 610 436	1 071 852	929 623	772 392
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	25 077	34 759	39 771	0	7
Дебиторская задолженность	1230	1 246 717	1 012 419	923 514	730 744	445 609	418 970
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 716	4 664	3 019	15 894	12 477	3 421
Прочие оборотные активы	1260	0	0	14 555	7 634	0	0
Итого по разделу II	1200	2 554 101	2 858 335	2 586 283	1 865 895	1 387 709	1 194 790
БАЛАНС	1600	2 581 676	2 894 026	2 626 303	2 436 345	1 599 529	1 377 028
ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	124	124	124	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	365 146	364 389	291 787	289 326	236 913	204 842

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
Итого по разделу III	1300	365 270	364 513	291 911	289 336	236 923	204 852
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1410	612 321	79 800	117 000	175 200	233 629	60 875
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	(235)	(237)	3 955	(71)	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0	0	71*	0
Итого по разделу IV	1400	612 321	79 565	116 763	179 155	233 629	60 875
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1510	1 024 264	1 861 314	1 706 243	1 499 132	725 000	709 103
Кредиторская задолженность	1520	505 015	588 634	511 386	468 722	403 977	402 198
Прочие обязательства	1550	74 806	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	1500	1 604 085	2 449 948	2 217 629	1 967 854	1 128 977	1 111 301
БАЛАНС	1700	2 581 676	2 894 026	2 626 303	2 436 345	1 599 529	1 377 028

Краткий анализ баланса приведен на рис. 4.1 [37].

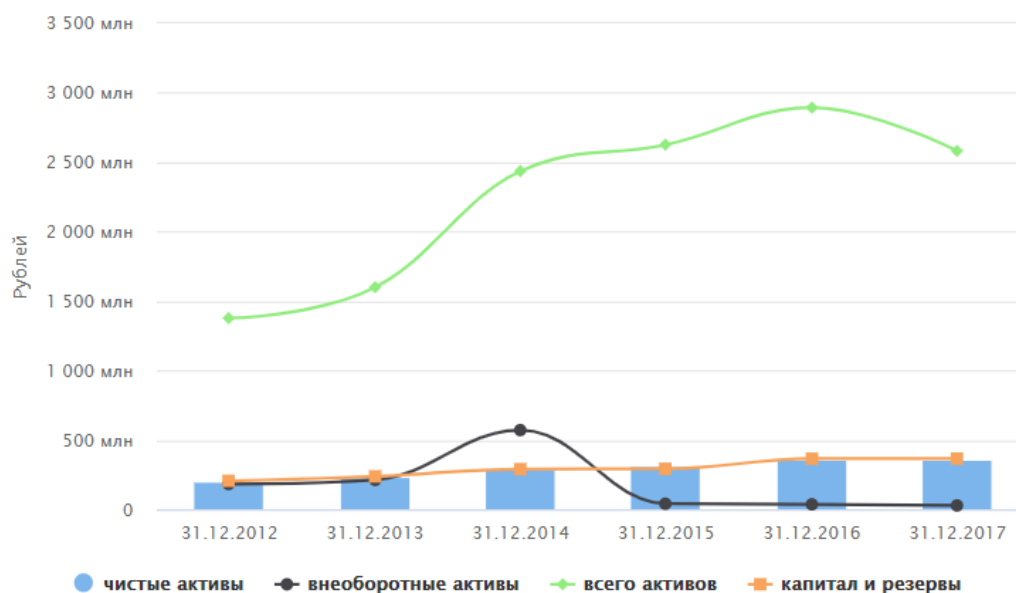


Рис. 4.1. Анализ баланса «Слата» за 2012–2017 гг.

Анализ активов за 2012–2017 гг. приведен в табл. 4.2 [37], отчет о прибылях и убытках за 2012–2017 гг. – в табл. 4.3 [37]. Краткий анализ финансовых результатов показан на рис. 4.2 [37].

Таблица 4.2

Анализ активов за 2012–2017 гг.

Финансовый показатель	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Чистые активы	204 852	236 923	289 336	320 335	364 513	365 270
Коэффициент автономии (норма – 0,5 и более)	0,15	0,15	0,12	0,11	0,13	0,14
Коэффициент текущей ликвидности (норма – 1,5–2 и выше)	1,1	1,2	0,9	1,2	1,2	1,6

Таблица 4.3

Отчет о прибылях и убытках за 2012–2017 гг.

Показатель	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	6 594 111	7 739 554	6 541 507	5 477 355	5 087 120	4 522 865
Себестоимость продаж	(6 172 495)	(7 100 221)	(5 936 533)	(5 036 251)	(4 721 042)	(4 143 771)
Валовая прибыль (убыток)	421 616	639 333	604 974	441 104	366 078	379 094
Коммерческие расходы	(353 950)	(482 806)	(414 008)	(363 702)	(334 847)	(349 972)
Прибыль (убыток) от продаж	67 666	156 527	190 966	77 402	31 231	29 122
Проценты к получению	2 385	8 230	355	36	52	233
Проценты к уплате	(123 254)	(227 207)	(240 514)	(124 564)	(89 699)	(83 122)
Прочие доходы	60 209	163 074	719 235	119 947	106 960	95 535
Прочие расходы	(5 545)	(43 637)	(654 695)	(6 638)	(7 254)	(19 821)
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 461	56 987	15 347	66 183	41 290	21 947
Текущий налог на прибыль	(704)	(12 806)	(17 078)	(9 745)	(9 219)	(5 577)
Изменение отложенных налоговых обязательств	(1)	(1)	0	(4 026)	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	4 192	0	0	3

Показатель	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Чистая прибыль (убыток)	756	44 180	2 461	52 412	32 071	16 373
Совокупный финансовый результат периода	756	44 180	2 461	52 412	32 071	16 373

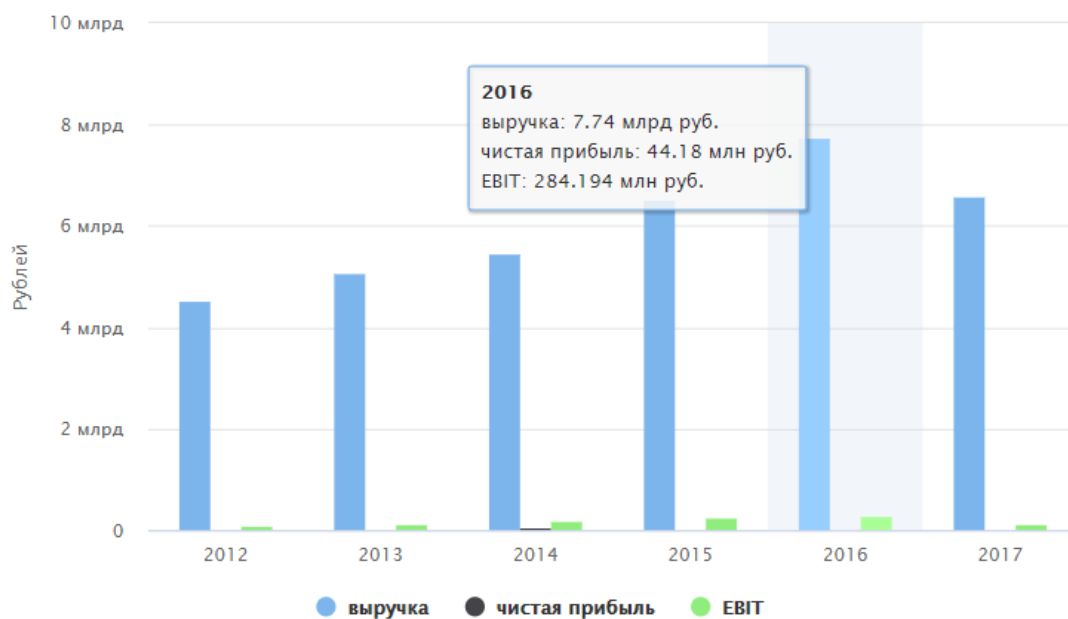


Рис. 4.2. Краткий анализ финансовых результатов ТС «Слата»

Анализ рентабельности за 2013–2017 гг. приведен в табл. 4.4 [37].

Таблица 4.4

Анализ рентабельности за 2013–2017 гг.

Финансовый показатель	2013	2014	2015	2016	2017
ЕВІТ	130 989	190 747	255 861	284 194	124 715
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	0,6	1,4	2,9	2	1
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	15	20	1	13	0
Рентабельность активов (ROA), %	2,2	2,6	0,1	1,6	0

Отчет о движении денежных средств за 2012–2017 гг. приведен в табл. 4.5 [37].

Таблица 4.5

Отчет о движении денежных средств за 2012–2017 гг.

Показатель	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Денежные потоки от текущих операций							
Поступления, всего		7 262 687	8 812 463	7 783 789	5 944 290	5 807 675	5 384 324
Платежи, всего		(6 890 006)	(8 928 689)	(7 945 769)	(6 655 850)	(5 987 271)	(5 367 715)
Сальдо денежных потоков от текущих операций		372 681	(116 226)	(161 980)	(711 560)	(179 596)	16 609
Денежные потоки от инвестиционных операций							
Денежные потоки от финансовых операций							
Поступления, всего		1 736 500	1 192 000	891 300	1 631 227	762 501	505 060
Платежи, всего		(2 104 129)	(1 074 129)	(742 195)	(916 250)	(573 849)	(534 218)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций		(367 629)	117 871	149 105	714 977	188 652	(29 158)
Сальдо денежных потоков за отчетный период		5 052	1 645	(12 875)	3 417	9 056	(12 549)

Отчет об изменениях капитала за 2017 г. приведен в табл. 4.6 [37].

Таблица 4.6

Отчет об изменениях капитала за 2017 г.

Показатель	Уставный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31.12.16	124	364 389	364 513
За 2017	0	756	756
Увеличение капитала, всего			
В том числе чистая прибыль	x	756	756
Величина капитала на 31.12.17	124	365 145	365 269

Динамика чистых активов приведена в табл. 4.7 [37].

Таблица 4.7

Динамика чистых активов

Показатель	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
Чистые активы	365 270	364 513	320 335	289 336	236 923	204 852

Анализ маркетинговой деятельности ТС «Слата» основывается на организационной структуре управления маркетингом. Организационная структура дирекции маркетинга представлена в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Организационная структура дирекции маркетинга

Должность	Функционал
Зам. директора по маркетингу, Руководитель по торговому маркетингу	Планирование, организация, мотивация, контроль; бюджетирование; промокомитет; подключение партнеров к ФрешКарте, монетизация программы; создание и развитие мерчендайзинговой структуры
Менеджер по торговому маркетингу формата супермаркет «Слата»	Реализация промоакций (недельное, сезонные каталоги, Все по одной цене, распродажа, Цена по ФрешКарте, Новинки - наполнение и приемка списков, ценообразование, включение ску в промозону и медиа); разработка и актуализация регламентов и процедур в промо; мониторинг активности конкурентов; проведение аудитов на магазинах; промокомитет
Специалист по торговому маркетингу	Фотографирование товаров и сбор фото для РИМ; задание дизайнеру(список из 1С с дополнением по С-маркету состав блюд, флаги для вин, производитель, значки снежинки, местный, всегда свежее; разлиновка каталогов; проверка фотоотчетов промо по магазинам и аудиты; сдача каталогов и макетов для наружной рекламы, плакаты, интернет, тв ролик в печать проверка текста, цен, верности фото, согласование с отделом рекламы; проведение мониторингов
Менеджер по торговому маркетингу «Хлеб-Соль»	Реализация акций «Красная цена», «Дешево»; управление PR-активностью «Индекс Хлеб-Соль»; разработка и актуализация регламентов формата; открытия «Хлеб-Соль» (промопредложения, контроль промозоны, РИМ в день открытия)
Маркетолог-аналитик	Планирование календаря промо и сезона, анализ эффективности промо; промокомитет; анализ эффективности мерчендайзинга; подготовка отчетов для еженедельной, ежемесячной, квартальной, годовой отчетности
Менеджер по мерчендайзингу	Работа с итоговым списком промо после промокомитета, внесение в планограмму в программе; контроль торгового оборудования через отчет; проведение аудита магазинов; отработка заявок в 1С; размещение стоек поставщиков не акционных; протокол промокомитета
Менеджер по программам лояльности	Развитие программы «ФрешКарта» (анализ и разработка дополнительных опций по ФК, создание нового сайта, мобильное приложение); управление базовым сервисом (разработка регламентов, речевых стандартов, изготовление РИМ и их замена, заведение акций в АРМ, документы на перемещения, рассылка карт на замену, внесение информации на сайт, подключение к программе новых магазинов); изготовление и отправка на магазины сертификатов
Руководитель по рекламе и PR	Планирование, организация, мотивация, контроль; бюджетирование; производство рекламно-информационных материалов; медиапланирование
Менеджер по продажам рекламных возможностей	Продажи рекламных возможностей

Должность	Функционал
Менеджер по рекламе	Промо открытия магазинов; документы РК; интерьер/экстерьер магазинов
Дизайнер	Постановочные макеты интерьер/экстерьер; макеты сезонных промо; макеты рекламных материалов на открытия; разработка сезонных каталогов; актуализация промо и бренд бука; перезонирование магазинов от заказа до реализации; разработка новых макетов; задачи разных подразделений (ОКК, ЛИН, РОСТ, ПВ, Исп. директор)
Ассистент ДМ	Документооборот; обработка заявок от ОД
Менеджер по PR	Благотворительность; интернет; работа со СМИ (блогеры, пресс-конференции, ТВ); копирайт

Цель отдела маркетинга – сформировать в сердцах целевых клиентов положительный образ сети супермаркетов «Слата». Основные объекты работы ОМ:

- оформление магазинов;
- стандарты поведения торгового персонала;
- паблисити;
- система лояльности покупателей;

Ниже представлены цели отдела маркетинга (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Цель отдела маркетинга

Оформление магазинов	Базовые (статичные) характеристики: разрабатывается «портрет» магазина «Слата» (внешний вид, вывески при подъезде и на фасаде, интерьер, материалы) Интерактивные (текущие, изменяемые) характеристики: система уведомлений и объявлений по внутреннему радио; правила создания музыкального плей-листа; оформление магазинов перед праздниками; др.
Стандарты поведения	Разрабатываются основополагающие стандарты поведения персонала, проводится инструктаж. Необходимо создать презентацию или фильм о стандартах поведения торгового персонала, который новички будут смотреть при поступлении на работу. Основные элементы поведения: – приветливость; – готовность помочь; – хорошие коммуникативные навыки; – опрятность; – предупредительность; – индивидуальный подход; – умение не создавать и улаживать конфликтные ситуации; – навык грамотного аргументированного отказа; – знание товара, четкие консультации

Портрет ЦА. Частота посещения: среднее количество посещения магазинов «Слата» и «Славный» 1 покупателя – 4 раза в неделю. Активность покупателей по возрастному признаку представлена ниже (рис. 4.3).

Активность покупателей по возрастному признаку 18–24 лет и 25–34 лет. На эти возрастные группы приходится более 60 % всех покупок. На возраст 35–44 лет – около 13 % покупок. На остальные возрастные группы (45–54 лет и

старше 55 лет) приходится около 20 % от общего числа покупок в сети «Слата» (рис. 4.4).

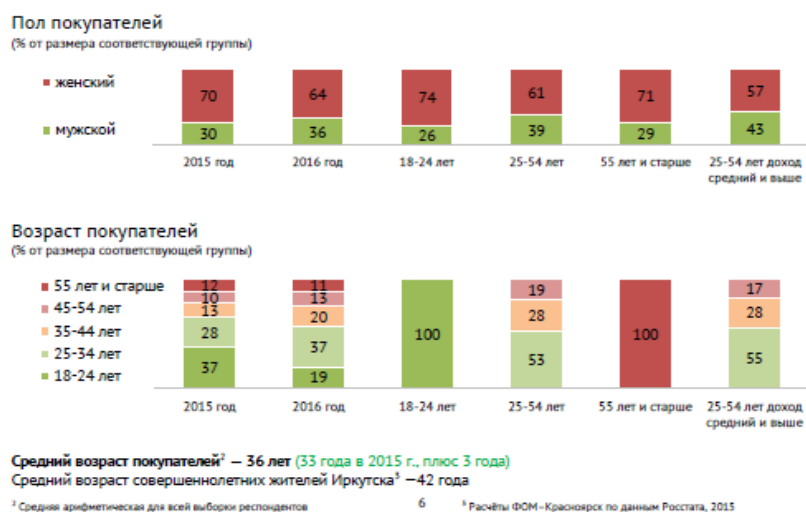


Рис. 4.3. Пол покупателя

Распределение покупателей по уровню дохода:

- уровень дохода выше среднего – 11 %;
- средний уровень доходов – 80 %;
- уровень дохода ниже среднего – 9 %.

Размер домохозяйства составляет 2,9 человека (рис. 4.4).

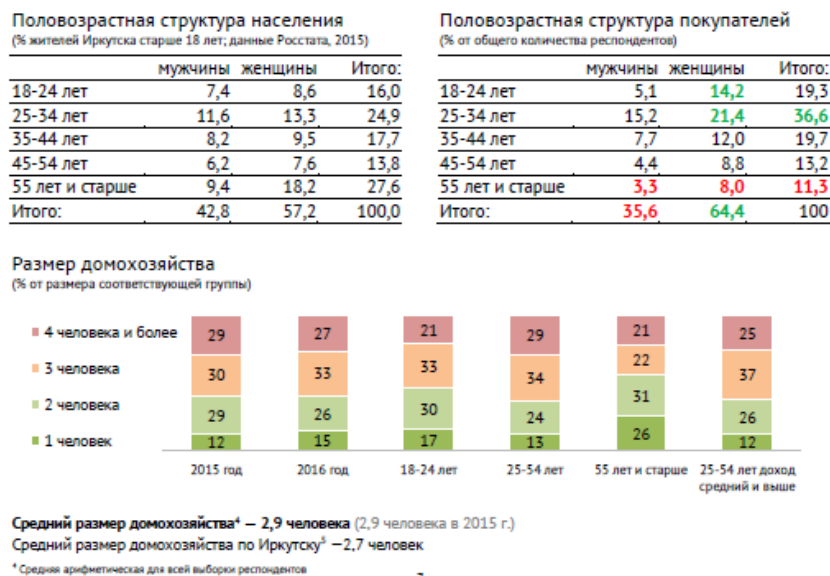


Рис. 4.4. Размер домохозяйства

Не менее одного автомобиля в домохозяйстве – 45 %.

Средний чек – 340 р.

Материальное положение семьи у 77 % покупателей в возрасте 25–54 лет выше среднего (рис. 4.5).

Материальное положение семьи
(% от размера соответствующей группы)

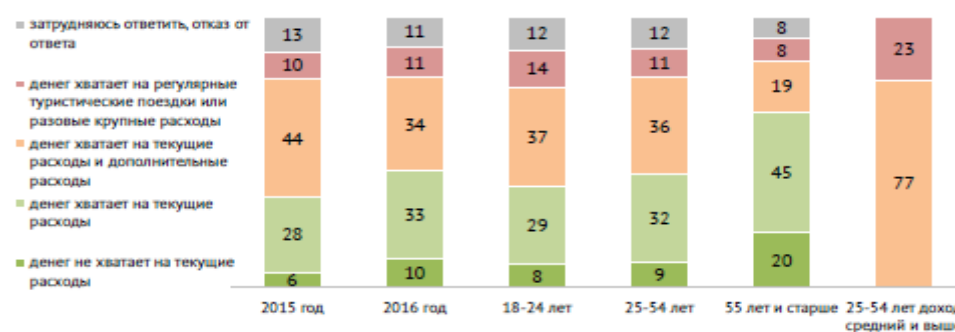


Рис. 4.5. Материальное положение семьи

Более 90 % покупателей готовы рекомендовать посещение и покупки в магазинах «Слата» своим близким, друзьям и коллегам

Мотивы выбора покупателями супермаркетов «Слата»: удобное месторасположение, близость к дому, по дороге домой; широкий ассортимент, всегда можно купить все, что запланировал; качество товаров; сервис и обслуживание; чистота, порядок в торговых залах; удовлетворенность ценами; акции и выгодные предложения; дисконтная карта.

Ядро целевой аудитории сети супермаркетов «Слата»: женщина, принимающая решение о покупке в домохозяйстве, мужчина с активной жизненной позицией, в возрасте 26–45 лет, доход средний, выше среднего, проживающий в районе расположения магазина сети «Слата» или магазин расположен по пути следования на автомобиле. Целевой покупатель удовлетворен магазином и уровнем торговой услуги и не переключается на покупки в других торговых объектах.

Благотворительность. Общественная деятельность. Группа компаний «Слата» осуществляет деятельность в соответствии с высоким уровнем социальной ответственности перед обществом. В рамках наших социальных инициатив мы создаем и поддерживаем благотворительные и экологические проекты, а также вносим вклад в развитие экономики Иркутской области. Тем самым, поддерживая постоянный диалог со всеми заинтересованными сторонами потребителями, партнерами, сотрудниками, государственными структурами и регулируемыми организациями.

Компания более пяти лет оказывает поддержку детскому дому-интернату с углубленным изучением музыки, детскому приюту «Гнездышко» (пос. Большой Луг) и ряду других социальных заведений. Ежегодно в супермаркетах организовываются детские бесплатные праздники, приуроченные ко Дню знаний и Дню защиты детей (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Благотворительная акция «Подари мечту»

В рамках благотворительной акции «Подари мечту» 11 июня состоялось мероприятие по обновлению уличной фотовыставки. Партнеры акции собрались вместе, чтобы заменить фотографии детей, нашедших свою новую семью.

Благотворительная акция «Подари мечту» проводится с 2011 г., уличная фотовыставка открылась 1 июня 2012 г. территориальным управлением министерства социального развития, опеки и попечительства Иркутской области по опеке и попечительству города Иркутска при поддержке ОАО ФСК «Новый город», арт-галереи «Диас» и городского благотворительного фонда «Наследие иркутских меценатов». На сегодня в проекте работают: телекомпания «АИСТ», радио mCm, торговая сеть «Слата», полиграфический центр «РИЭЛ», Интернет-портал «Квартира38», «Центр оперативной печати».

Цель акции – каждый ребенок должен жить в своей семье. Сейчас на стендах фотовыставки размещено 194 фотографии детей, надеемся, они также найдут своих маму и папу.

Компания на постоянной основе сотрудничаем с Советами ветеранов и администрациями городов Иркутской области, оказывая поддержку и содействие в организации событий ко Дню Победы, 23 февраля и Новому году. Ежегодно проходит ряд мероприятий и акций ко Дню пожилого человека.

С 2014 г. массовая посадка деревьев в «Кайской роще». Генеральный партнер акции «Посади дерево» – подари планете жизнь». В «Кайской роще»

было посажено 1 500 деревьев и очищена от мусора вся прилегающая территория. Акция проходит при инициативе Ботанического сада ИГУ.

По уже сложившейся доброй традиции мы вновь внесли свой вклад в настоящее и будущее природы любимого города! В субботу, 26 мая, самые активные и неравнодушные сотрудники сети супермаркетов «Слата» в седьмой раз приняли участие в проекте «Посади дерево — подари планете жизнь»! Многие целыми семьями приехали на посадку деревьев, которая в этом году проходила на особо охраняемой природной территории «Синюшина гора», где обитают краснокнижные животные и растения. Всего в эти выходные добровольцами было высажено 2,5 тыс. саженцев сосны, из них 150 руками сотрудников «Слаты»! (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Благотворительная акция «Посади дерево — подари планете жизнь»

2015 год (апрель) — совместно с радиостанцией «Радио МСМ» и фото порталом Geometria.ru компания провела акцию «Весенние скворечники» (рис. 4.8).

Июнь 2012 г. — благотворительная акция «Подари мечту». Уличная фото-выставка открылась 1 июня 2012 г. территориальным управлением министерства социального развития, опеки и попечительства Иркутской области по опеке и попечительству г. Иркутска при поддержке ОАО ФСК «Новый город», арт-галереи «Диас» и городского благотворительного фонда «Наследие иркутских меценатов». Цель акции — каждый ребенок должен жить в своей семье.



Рис. 4.8. Благотворительная акция «Весенние скворечники»

2016 год – сотрудники «Слаты» стали добровольцами в борьбе с пожарами, отправившись на ликвидацию очагов возгорания в Ольхонском районе.

Участие во всероссийской эко-инициативе «Зеленая пятница» и стала лидером среди участников, собрав 5 563 кг макулатуры. Благодаря активной позиции компании «Слата», Иркутск также занял первое место по объемам собранной макулатуры (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Экоинициатива «Зеленая пятница»

2017 г. – благотворительная акция «Вторник». Около 90 % вещей, собранных с помощью контейнеров, будут переданы в благотворительные организации и нуждающимся людям, а 10 % проданы в благотворительном магазине «Вторник». Прибыль от вырученных средств организаторы акции перечислят в городские благотворительные и экологические организации. В четырех супермаркетах «Слата» установлены контейнеры для сбора одежды (рис. 4.10).



Рис. 4.10. Акция «Вторник»

Благотворительная акция «Полка добра». Специальная добрая полка, с которой нуждающиеся могут бесплатно брать продукты, а желающие помочь – класть на нее купленные товары (рис. 4.11).



Рис. 4.11. Полка добра

Более 10 лет компания «Слата» поддерживает творчество юных учеников из школы-интерната музыкантских воспитанников г. Иркутска, оказывая материальную помощь и содействие в развитии школы. Также постоянная поддержка оказывается детскому дому-интернату № 4 г. Шелехова и Центру помощи детям, оставшимся без попечения родителей Свердловского района г. Иркутска и ряду других социальных заведений по всей Иркутской области. Ежегодно в

супермаркетах организовываются детские бесплатные праздники, приуроченные ко Дню знаний и Дню защиты детей.

С 2013 г. «Слата» участвует в социальной инициативе акции «Благотворительность вместо сувениров»: денежные средства, планируемые на изготовление новогодних сувениров для партнеров и клиентов, направляются для оказания помощи наиболее незащищенным слоям населения.

В течение всего уходящего года мы делали шаги навстречу успехам, победам, достижениям. Наступающий Новый год – такой же шаг, только он гораздо важнее и значительнее для нас всех. Ведь вести он будет к доброте, пониманию и желанию сделать чью-то жизнь лучше. ГК «Слата» приняла решение использовать средства, предусмотренные для новогодних подарков и сувениров партнерам, в благотворительных целях. Для детей из социального приюта «Гнездышко» в пос. Большой Луг будет утеплен медицинский блок, закуплена необходимая бытовая химия и появятся музыкальные инструменты и сладкие новогодние подарков (рис. 4.12).



Рис. 4.12. Благотворительная акция «Благотворительность вместо сувениров»

Посредством вручения фирменной открытки благодарности партнерам и клиентам показывается их сопричастность к доброму делу.

Исследование удовлетворенности потребителей в торговой сети «Слата». В сегодняшнем бизнесе главным активом являются постоянные клиенты.

В условиях непростой экономической и политической ситуации в стране, а также постоянно растущей конкуренции между сетями менеджмент ритейла

должен уделять особое внимание анализу удовлетворенности клиентов качеством товаров и обслуживания.

Борьба за клиента в сфере торговых сетей идет очень жестко.

В 2018 г. количество супермаркетов в РФ увеличится в 2 раза по сравнению с 2012 г. Руководство сетей стремится привлечь и удержать максимальное количество клиентов, используя различные инструменты для анализа лояльности клиентов.

Цель исследования – сбор и анализ информации относительно ожиданий посетителей и их восприятия качества полученной услуги и разработка рекомендаций для искоренения выявленных проблем.

Задачи исследования: выбор направления, критерии оценки, сбор информации, методы оценивания, анализ данных, отчет, планы по совершенствованию отношений с клиентами.

Анкета состояла из трех частей:

«Ожидание»– идеальный супермаркет должен быть именно таким;

«Восприятие» — соответствие идеалу;

«Важность» — какие критерии нужны.

Таблица 4.10

«Ожидание»

Большое разнообразие товаров	5	4	3	2	1
Цены = качеству	5	4	3	2	1
Только свежие продукты	5	4	3	2	1
Все кассы работают	5	4	3	2	1
Чистота торгового зала	5	4	3	2	1
Вежливое обслуживание клиентов	5	4	3	2	1
Кассиры не обманывают	5	4	3	2	1
24/7/365	5	4	3	2	1
Бонус и промоакции	5	4	3	2	1

Методом номинальной рабочей группы сделана анкета на основе представлений о критериях выбора супермаркета. Количество вопросов сократили до 9 в каждой категории. Шкала использовалась обычная пятибалльная. Выбрать необходимо одно значение.

Таблица 4.11

«Восприятие»

Большое разнообразие товаров	5	4	3	2	1
Цены = качеству	5	4	3	2	1
Только свежие продукты	5	4	3	2	1
Все кассы работают	5	4	3	2	1
Чистота торгового зала	5	4	3	2	1
Вежливое обслуживание клиентов	5	4	3	2	1
Кассиры не обманывают	5	4	3	2	1
24/7/365	5	4	3	2	1
Бонус и промоакции	5	4	3	2	1

Таблица 4.12

«Важность»

Большое разнообразие товаров	5	4	3	2	1
Цены = качеству	5	4	3	2	1
Только свежие продукты	5	4	3	2	1
Все кассы работают	5	4	3	2	1
Чистота торгового зала	5	4	3	2	1
Вежливое обслуживание клиентов	5	4	3	2	1
Кассиры не обманывают	5	4	3	2	1
24/7/365	5	4	3	2	1
Бонус и промоакции	5	4	3	2	1

Анкетирование проводилось онлайн. Заполнило анкету 74 человека. Был посчитан рейтинг восприятия R_n — средний балл ответов на каждый вопрос в части «Восприятие»; рейтинг ожидания E_n — средний балл ответов на каждый вопрос в части «Ожидание»; коэффициент качества Q_n — разница между рейтингом восприятия и рейтингом ожидания.

Таблица 4.13

Результаты исследования

№	Экспертные оценки	Рейтинг восприятия R_n	Рейтинг ожидания E_n	К-т качества Q_n	Ранг качества	Рейтинг важности	Ранг важности
1	Большое разнообразие товаров	3,73	4,36	-0,62	7	4,27	4
2	Цены = качеству	3,51	4,05	-0,52	5	4,38	3
3	Только свежие продукты	3,81	4,39	-0,54	6	4,64	2
4	Все кассы работают	2,96	3,87	-0,91	8	3,82	8
5	Чистота торгового зала	4,12	4,41	-0,28	4	4,21	5
6	Вежливое обслуживание клиентов	3,87	4,47	-0,63	8	4,24	5
7	Кассиры не обманывают	4,44	4,67	-0,22	3	4,75	1
8	24/7/365	4,63	4,54	0,11	1	4,01	6
9	Бонус и промоакции	4,46	4,27	0,02	2	4	7

После этого все критерии были ранжированы согласно полученному коэффициенту качества. Далее был рассчитан рейтинг важности — средний балл ответов на каждый вопрос в части «Важность». Критерии также были проранжированы по данному показателю.

Схема, состоящая из четырех квадрантов, где на оси X — значения коэффициента качества, а по оси Y — рейтинг важности.

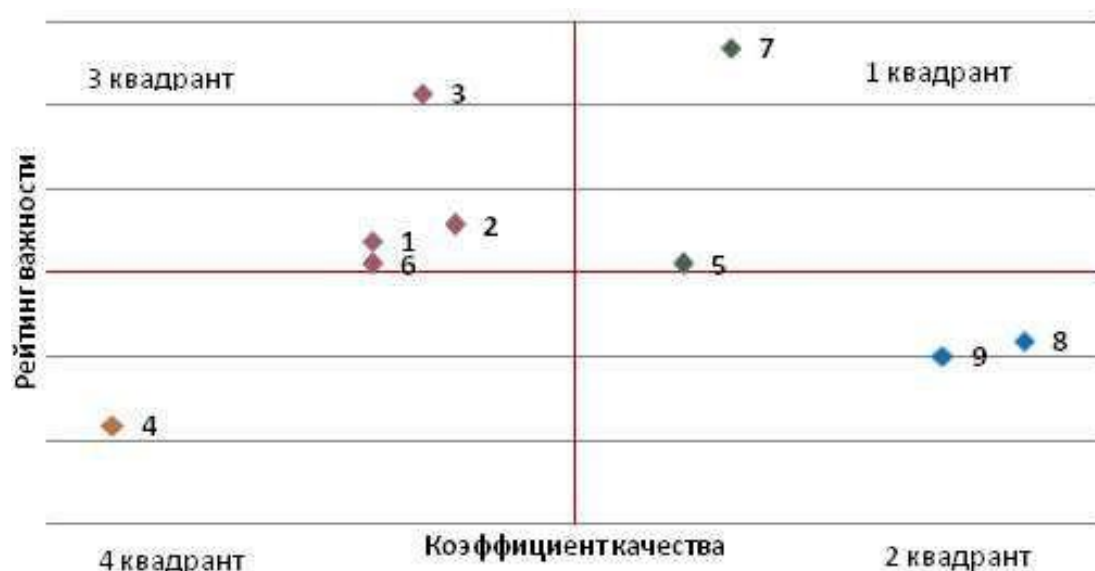


Рис 4.13. Графическая интерпретация результатов исследования

В первом квадранте критерии с высокой важностью и качеством (чистота и честность обслуживания). Во втором квадранте – критерии, не имеющие особой важности для клиентов супермаркета «Слата», но при этом отличаются высоким качеством (режим работы и система бонусов и скидок). Третий квадрант – критерии, важность которых является высокой, однако их качество не устраивает участников опроса (разнообразие товаров, цена = качеству, свежесть продуктов и приветливость персонала). В четвертом квадранте – критерии, важность и качество которых были оценены достаточно низко (количество работающих касс).

Самый важный – это третий квадрант, где высокая важность, но низкое качество.

Проблемы состоят в следующем:

- разнообразие товаров;
- соответствие цены и качества;
- свежесть продуктов;
- приветливость персонала (рис. 4.14).

Максимальное количество отрицательных оценок (отрицательными были приняты оценки ниже «4») получил критерий «Цена = качеству» – 24, вежливость персонала – 19, разнообразие товара – 18 и свежесть продуктов – 15.

Для выявления причин указанных проблем и составления причинно-следственной диаграммы Исикавы Кароу (рис. 4.15) было принято решение объединить критерий «Свежесть продуктов» с показателем «Соответствие цены и качества» [5].

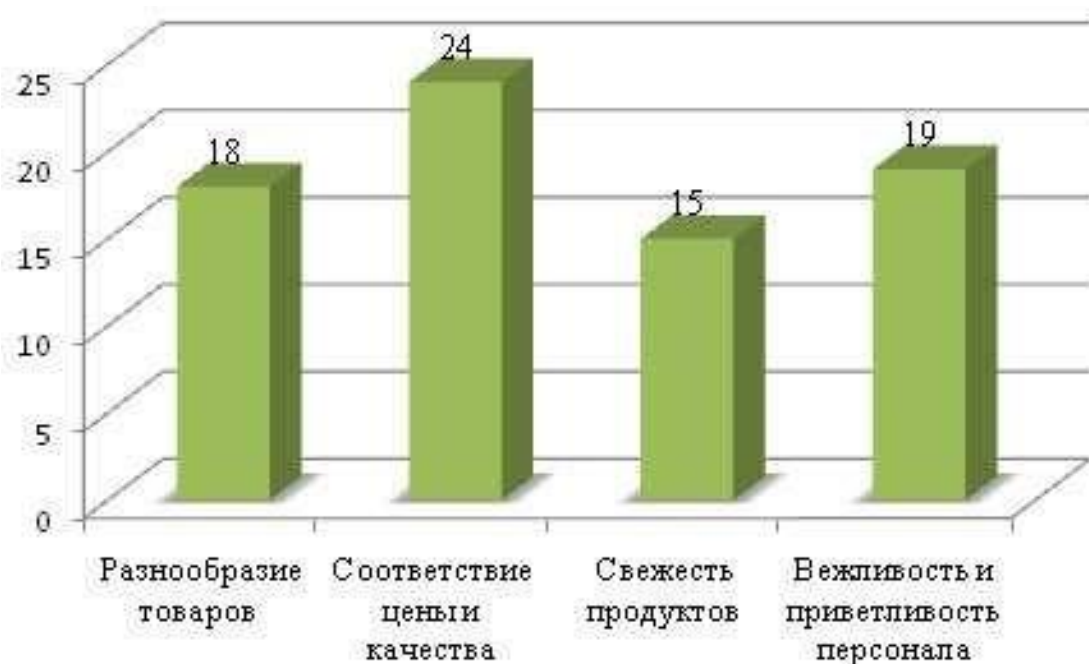


Рис. 4.14. Количество отрицательных оценок в третьем квадранте



Рис. 4.15. Диаграмма Исикавы Кароу

Критика клиентов направлена на следующие недостатки:

1. Много несвежих продуктов с неистекшим сроком годности.
2. Высокая наценка по сравнению с магазинами федеральных сетей.
3. Грубость со стороны охранников.
4. Отсутствие на полках определенных популярных товаров.

Рекомендации для улучшения качества сервисного обслуживания:

1. Просроченных продуктов на полках быть не должно.
2. Для несвежих товаров с не истекшим сроком годности должны быть предусмотрены скидки.
3. Система мотивации охранников должна быть доработана с учетом требований вежливости с клиентами.
4. Клиенты должны участвовать в формировании зарплаты персонала путем электронного голосования. Эти данные должны мотивировать сотрудников.
5. Необходим анализ популярности товаров.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие финансово-экономические показатели являются критериями развития в сетевом ритейле?
2. В чем состоит маркетинговая деятельность в торговой сети?
3. Какие социальные мероприятия проводит маркетинговая служба?
4. Почему некоммерческая деятельность очень важна для крупной торговой сети?
5. Нарисуйте ОСУ маркетинговой службы крупной торговой сети.

Задания для самостоятельной работы

1. Произвести экономический анализ торговой сети.
2. Произвести маркетинговый анализ торговой сети.

5. СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ В СЕТЕВОМ РИТЕЙЛЕ

На сегодняшний день маркетинг является неотделимой составляющей взаимодействия между предприятием и рынком. За последние годы внимание к решению стратегических вопросов в данной сфере возросло, в связи с чем развитие собственных торговых марок является одним из факторов конкурентоспособности предприятия под влиянием глобализации в рамках сетевого ритейла. Следует отметить, что в зарубежной литературе понятие «собственная торговая марка» равнозначно понятию «частная торговая марка».

Появление СТМ – это ожидаемый, эволюционный процесс, обусловленный следующими факторами [30]:

1. Рост и концентрация числа торговых сетей.
2. Рост конкуренции между торговыми сетями.
3. Снижение наценок на национальные и международные бренды.
4. Лояльное отношение потребителей на западе к продавцам, а не к производителям.

Развитие товаров под собственными торговыми марками началось в последнем десятилетии XX в. Этот процесс обусловлен тем фактом, что исследователей интересовали товаропроизводители брендов, а собственные торговые марки производителей считались категорией, направленной на «худые кошельки». Данная тенденция изменилась в связи с тем, что товаропроизводители стали уделять внимание продвижению, повышению привлекательности собственных торговых марок [31].

Прежде чем дать определение термину «собственная торговая марка», дадим определение термину «торговая марка» и «бренд». В научной литературе выделяют два подхода к определению данных понятий. Первый подход гласит, что торговая марка в отличие от бренда имеет меньшую степень приверженности в сознании потребителя, не обладает символической ценностью. Научные представители второй теории данные понятия считают равносильными [30].

Отметим, что ситуация с определением данного понятия неоднозначна, ведь на сегодняшний день существуют два подхода к определению СТМ [34]. Подходы к определению СТМ приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Подходы к определению СТМ

Это официально зарегистрированный специальный отличительный знак торгового предприятия, торговой фирмы, который они вправе размещать на продаваемых товарах, изготовленных по заказу данной фирмы	Т.С. Жданова	Акцент на отличительных преимуществах
Специфические бренды, и, соответственно, они являются в конечном счете определенными символами, впечатлениями, представлениями и установками, сферой естественного обитания которых выступает сознание людей	Нирмалья Кумар, Ян-Бенедикт Стенкам	Акцент на характеристиках самого товара

На основании приведенного широкого спектра определения СТМ можно выделить основные характеристики СТМ:

- имеет отличие от конкурента;
- является собственностью розничной сети;
- изготавливается по заказу розничной сети;
- реализуется в собственной розничной сети.

Собственная торговая марка – это марочное имя, наименование или их комбинация, находящиеся в собственности розничной сети.

Для более четкого понимания сути понятия частная марка данный термин следует рассмотреть с трех позиций [33]:

СТМ для производителей. Здесь наибольшую выгоду получает розничная сеть, которая осуществляет запуск СТМ. Покупатель дифференцирует товар СТМ сети от товара конкурента, вследствие чего сеть получает лояльного клиента. Наблюдается рост прибыли и товарооборота. Розничная сеть самостоятельно устанавливает цену, контролирует качество, а также продвигает СТМ [32].

Однако увеличение количества лояльных потребителей и прибыли для розничной сети не является линейной. Доля товаров под частной маркой не должна превышать 40 %, так как в данном случае покупатель становится приверженцем понятия «собственная торговая марка», но не к самой розничной сети. Также вывод СТМ предполагает дополнительный бюджет на контроль качества продукции, транспортные издержки. Запуск товаров под частной маркой созвучной с названием розничной сети, может испортить ее имидж, в случае отрицательного восприятия потребителем [12].

Производство товаров под СТМ влечет за собой снижение себестоимости продукции, а также увеличение объемов производства. Розничная сеть может построить определенные взаимовыгодные отношения с поставщиком. Однако подобные взаимоотношения могут привести к зависимости, а также к снижению рентабельности [10].

Со стороны покупателя товары СТМ имеют спрос в силу ценового фактора.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно выделить риск негативного восприятия товара. Товар под собственной маркой может восприниматься как товар «низкого качества». Розничным сетям во избежание предвзятого отношения к товарам СТМ необходимо тщательно контролировать качество выпускаемого товара для повышения имиджа сети в глазах потребителя

СТМ представлены в различных категориях начиная от продуктов питания до бытовой химии.

В научной литературе отсутствует общепринятая классификация СТМ. По функциональному критерию выделяют следующие виды СТМ (табл. 5.2) [14].

СТМ экономкласса – преобладают рациональные мотивы, покупатели приобретают товар аналог приемлемого качества за невысокую цену (мука, вода, соль). Как правило, распространяются в магазинах формата дискаунтер (магазины низких цен, приближенных к оптовым ценам). Данные СТМ, как правило, на 30–40 % дешевле национального бренда и имеют простую упаковку [10].

Имиджевые СТМ подразделяются на инновационные и статусные. Данный вид СТМ направлен на усиление благоприятного имиджа компании. Инно-

вационные, они же и есть имитаторы. Инновационные СТМ копируют внешне дизайн бренда лидера и, как правило, располагаются на полке рядом с ним, вследствие чего покупатель может легко принять бренд СТМ за бренд конкурента. Инновационные СТМ как показывают исследование, предпочитают покупатели новаторы. Инновационные частные марки дешевле национальных брендов на 20–30 % [13].

Таблица 5.2

Виды СТМ

Эконом СТМ (бюджетные, СТМ первой цены)	Имиджевые
Экономят деньги	Инновационные (имитаторы, СТМ средней ценовой категории) Статусные (премиальные), марка премиум Направлены на средний класс, цель – усиление благоприятного имиджа

Необходимо отметить тот факт, что бренд-имитатор имеет фонетическую и цветографическую схожесть с товарами национальных производителей. Так же подразделяется на три вида копий концепции бренда [12]:

- сюжетный – копирование схожего нестандартного маркетингового продвижения;
- функциональный – копирование функциональных элементов упаковки;
- комбинированный – сочетает в себе несколько различных групп имитаций.

Статусные (премиальные) СТМ – за последние десять лет доля их производства увеличилась за счет предпочтений потребителей в более высоком качестве продукта. Данные товары характеризуются существенными отличиями (цена, качества) в сравнении с товаром брендом [15].

СТМ являются недорогостоящей альтернативой национальным и международным брендам. Основное преимущество товаров СТМ – соотношение цена и качество. В основном СТМ представлены в ценовом диапазоне средний и ниже среднего, однако последнее десятилетие бренды СТМ представлены и в сегменте премиум класса. Продукция СТМ – это, как правило, продукция массового спроса [18].

Резюмируя все вышесказанное, можно представить характеристики СТМ в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Характеристики СТМ

Показатель	СТМ экономкласса	Имитаторы	Премиум СТМ
Стратегии	Самый дешевый товар	Товар такой же, как у национального бренда, но дешевле	Дополнительные полезные свойства
Упаковка	Простая упаковка	Маркируется под лидера	Уникальная
Брендинг	Не имеет названия или имеет название сети	Зонтичный розничный бренд для каждой категории	Бренд розничного магазина с суббрендами или СТМ
Цена	30–40 %	20–30 %	Выше бренда лидера

Показатель	СТМ экономкласса	Имитаторы	Премиум СТМ
Цель	Расширить покупательскую базу	Увеличить долю прибыли в категории	Увеличение лояльности к сети

На сегодняшний день специалисты выделяют три основные стратегии развития собственных торговых марок [18]:

1. Демпинг. Наиболее распространенная стратегия, так как в условиях стагнации рынка и ожидания рецессии большая часть потребителей остается достаточно чувствительной к цене товара при приемлемом качестве [24].

2. Замещение конкурента. Более сложный подход, который ориентируется на вкусы и устоявшиеся предпочтения покупателя. Задача состоит в том, чтобы заменить ведущие продукты в тех категориях, где привычка к конкретному бренду не является важной при выборе. Как правило, данная стратегия реализуется поэтапно или в случае существенных разногласий при переговорах с лидером сектора. Путь достаточно рискованный, так как избежать снижения уровня продаж в количественном выражении и определенной потери лояльности не удастся даже при выходе на полное замещение конкурента по доходности [18].

3. Расширение бренда. Стратегия, суть которой заключается в том, что лояльность покупателя к имени розничной сети переносится на продукты под собственными торговыми марками. В этом случае СТМ становится полноценным брендом, что позволяет позиционировать его как прямого конкурента популярному производителю в том же ценовом сегменте, а со временем может выйти и за пределы сети [24].

Исходя из выбранной стратегии формируются остальные требования к товару.

СТМ постоянно нуждается в продвижении, так как является маркетинговым продуктом. Отметим, что на продажи СТМ напрямую зависят от экономической ситуации в стране. Товары под частной маркой чаще реализуются в период низкой заработной платы, отсутствия рабочих мест, так как потребитель стремится сэкономить.

Производитель по отношению к СТМ может занимать следующие позиции [4]:

- быть производителем СТМ;
- быть поставщиком;
- комбинация производитель поставщик СТМ.

Ниже приведены преимущества и недостатки использования СТМ для розничной сети [28]:

- СТМ позволяет покупателю идентифицировать продукцию сети от продукции конкурента, указывает на уникальность СТМ;
- СТМ побуждают к импульсным покупкам, увеличивая товарооборот компании;
- розничные сети, реализующие свои товары под СТМ, как правило, контролируют производство продукции, ее качество, имеют возможность установления цены.

Несмотря на приведенные преимущества собственных торговых марок, их продвижение предполагает определенные риски. К примеру, снижение переговорных кампаний национальных брендов, а также снижение их рекламных площадей в торговой точке розничных сетей.

Снижение стоимости СТМ достигается за счет снижения логистических издержек, а также отсутствие затрат на продвижение. Брендинг СТМ осуществляется на основании нескольких этапов (рис. 5.1).

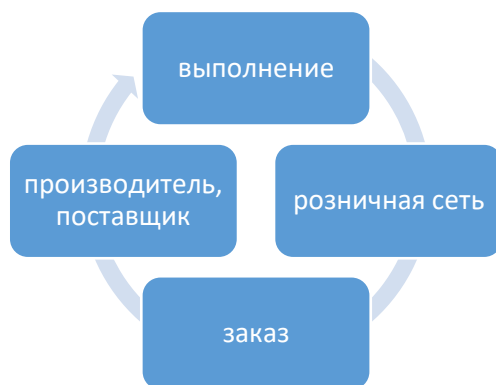


Рис. 5.1. Брендинг СТМ

На первом этапе поставщик заказывает у розничной сети в согласованном объеме и установленных сроках поставку марочного товара с определенной спецификацией (дизайн упаковки, маркировка и т.д.). На втором этапе согласно спецификации товара производитель изготавливает заказ. Далее розничная сеть самостоятельно продвигает товар в собственных сетях, используя различные инструменты маркетинга в зависимости от спецификации СТМ [34].

Все маркетинговые инструменты состоят из четырех Р: товар, дистрибуция, цена, коммуникации. Кроме того, в сфере маркетинга услуг Е.Б. Галицкий и Т.С. Жданова дополняют тремя другими составляющими: месторасположение, персонал и оформление [6; 9]. Поскольку СТМ является фактором, который влияет на комплекс маркетинга, необходимо определить связь между наличием у сети товаров под частной маркой, ростом прибыли, а также ростом лояльности. Исходя из приведенной таблицы, можно сделать вывод, что СТМ являются эффективным маркетинговым инструментом в достижении лояльности потребителя, а также увеличении прибыли предприятия. Маркетинговые инструменты торговой сети представлены в табл. 5.4.

Развитие рынка розничной торговли изменяется с мировыми тенденциями производства товаров под собственной торговой маркой. Мировой экономический кризис оказал существенное влияние на развитие СТМ. Безработица, падение доходов населения вывалили глубокий интерес покупателей к продукции СТМ в силу невысокой цены товара. СТМ в период кризиса стали одним из наиболее перспективных направлений в ассортиментной политике сетей. СТМ являются серьезным конкурентом национальных брендов.

Маркетинговые инструменты торговой сети

Товар	Канал распределения	Цена	Коммуникационный комплекс
Торговая услуга	Логистика магазина	Торговая наценка	Связь с потребителем
Набор услуг, отличный от конкурентов	Снижение издержек	Увеличение маржи	Стимулирование покупателя
Наличие СТМ у сети			
Увеличение лояльности со стороны покупателя		Увеличение прибыли торговой сети	

Доля СТМ в России на порядок ниже, чем в зарубежных странах, нельзя судить о том, что данная тенденция не касается российского рынка. Это обусловлено тем, что в России на рынке розничной торговли СТМ получил свое развитие с 2000-х гг. Большинство теорий, применяемых отечественными розничными сетями базируются на зарубежный опыт [37].

В европейских странах товары под СТМ дешевле брэнда более чем на 40 %, в России этот показатель в 1,5–2 раза меньше, что составляет от 10–15 % до 30 % [48].

В России уровень конкуренции между производителями СТМ обеспечивается ценовым преимуществом, в связи с тем что жесткая конкуренция в основном наблюдается в крупных городах, где поставку товаров СТМ осуществляет один и тот же поставщик.

В России товары под частной маркой увеличили долю с 2015 до 2017 г. с 3 до 4,5 % от объема [49; 31].

Результаты последнего исследования сектора розничной торговли, проведенного PwC, показали, что в 2016–2017 гг. увеличился спрос на продукцию под собственной торговой маркой. В зависимости от формата торговли рост оборотов СТМ составил 10–30 %, а в некоторых регионах достиг уровня 50 %. Более 50 % розничных сетей, принявших участие в исследовании, планируют увеличить долю в СТМ и расширить ассортиментную политику [34]. В связи с ростом потребительской осведомленности и усилением процессов глобализации и консолидации в розничной торговле можно говорить о том, что тенденция к созданию СТМ в России будет развиваться по тому же сценарию, что в США и Западной Европе. Ряд аналитиков уже заявили о том, что товары под собственные брэнды торговых сетей в ближайшем будущем вытеснят национального производителя [35; 36]. Так, ряд компаний – «Юнилевер», «Проктер» заявили о падении продаж и увеличении затрат на продвижение. Ниже приведен уровень проникновения СТМ в зарубежных странах в процентном выражении (рис. 5.2).

Первой в России продукцию СТМ ввела розничная сеть «Перекресток», вслед за ней СТМ ввела «Пятерочка», «Дикси», «Копейка» [41].

В настоящий момент в России все крупные ритейлеры имеют в своем портфеле продукцию СТМ. Рынок СТМ концентрирован. Выделяют четыре ли-

дера ритейлера, на долю которых приходится около 60 % производства всех частных марок на российском рынке. «Магнит», «Ашан» – французская марка, «Дикси», X5 RetailGroup. Следует отметить, что сети «Пятерочка» и «Перекресток» входят в состав одной из ведущих продуктовых розничных компаний в России – X5 RetailGroup [43]. Доля СТМ российских ритейлеров на 2016 г. представлена на рис. 5.3.

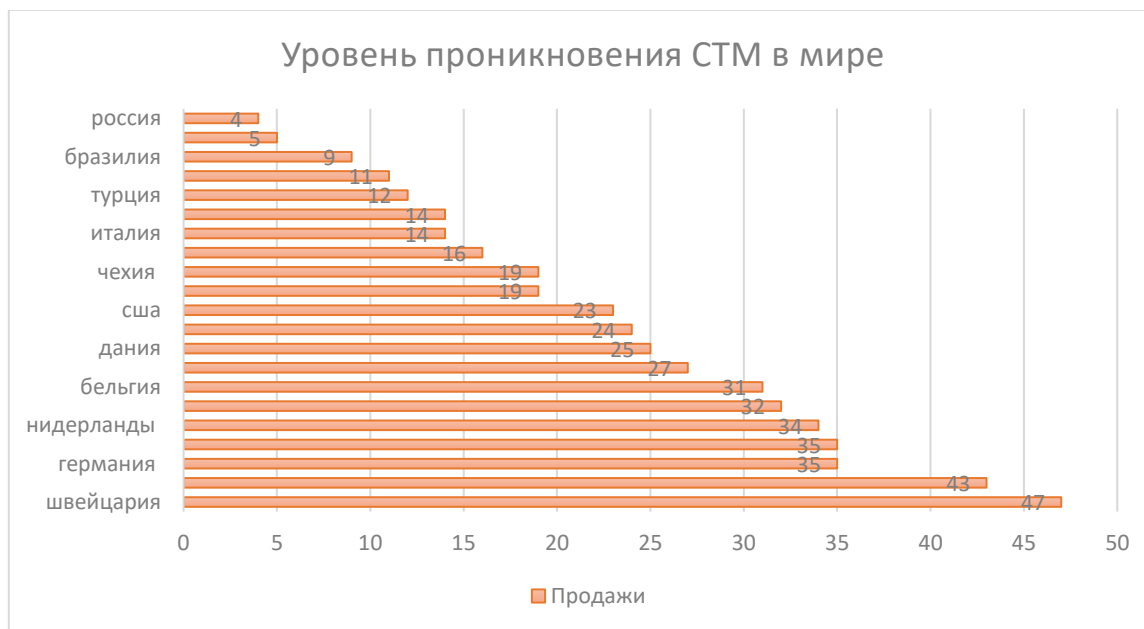


Рис. 5.2. Уровень проникновения СТМ

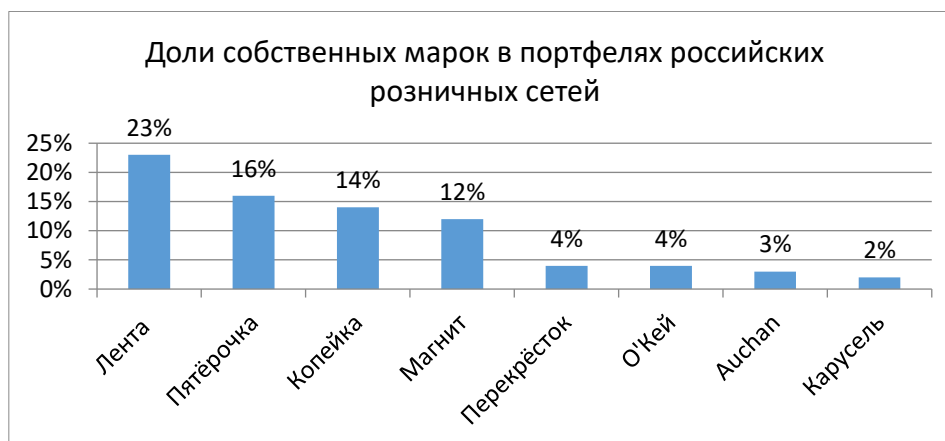


Рис. 5.3. Доля СТМ Российских ритейлеров на 2016 г.

Лидером рынка является розничная сеть «Лента», на ее долю приходится 23 % СТМ. Следом высокий показатель СТМ демонстрирует сеть «Пятерочка» (16 %). Тройку лидеров закрывает магазин «Копейка» (14 %). Отметим, что продуктово-розничная сеть X5 RetailGroup увеличивает с каждым годом долю СТМ на 1,5–2 %. СТМ российских производителей [41]. Рейтинг крупнейших сетей на 1 января 2016 г. приведен в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Рейтинг крупнейших сетей на 1 января 2018 г.

Группа компаний	Юридическое лицо	Бренд	Формат	Количество регионов РФ	Доля СТМ в выручке, %
X5 RetailGroup	X5 RetailGroup	Перекресток Карусель Пятерочка	Супермаркет Гипермаркет Магазин	42	6,0 2,5 9,5
Магнит, ОАО	Магнит, ОАО	Магнит Магнит	Магазин Гипермаркет	55	12,7 7,1
AuchanGroup	Ашан, ООО	Ашан, Ашан-Сити, Радуга	Гипермаркет	14	12,5
MetroGroup	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	Metro C&C	Гипермаркет	37	8,7
О'Кей, ООО	О'Кей, ООО	О'Кей, О'Кей-экспресс	Гипермаркет Супермаркет	17	2,7
Лента, ООО	Лента, ООО	Лента	Гипермаркет	19	9,6

Показатель проникновения СТМ варьируется в зависимости от типа продукции. Низкая степень проникновения СТМ наблюдается в тех категориях, где у потребителя сформировано определенное отношение к товару, к примеру, детская продукция (питание, памперсы, косметика). В данном случае потребитель опасается приобретать товар о низкой цене, опасаясь качества товара. С другой стороны, наблюдается тенденция, что потребитель готов покупать СТМ в категории с низкой частотой покупки (вода, спиртные напитки). В европейской практике ритейлеры запускают товары СТМ в косметических средствах с премиальным составом, а также косметику СТМ с ограниченной серией.

Наиболее популярными товарными категориями, в которых домохозяйства приобретают товары под собственными торговыми брендами сетей являются: каши и крупы – 22 %, бумажная продукция – 21 % и молочные товары – 20 %. Наименьшая вероятность покупки СТМ существует в категориях, где высокая эмоциональная привязка к бренду, и потребитель платит не только за товар, но и за бренд. В 2018 г. экспертами отмечена тенденция проникновения СТМ в категорию нон-фуд (непродовольственные сегмент), это обусловлено тем, что моющие средства, влажные салфетки, мыло и т.д. не обладают высокой брендозависимостью в сравнении с продуктами питания.

Европейский рынок частных марок в настоящее время является наиболее развитым среди других регионов. Успешное развитие рынка обусловило быстрое возникновение острой конкуренции между ритейлерами в Европе, ускорившее процесс консолидации компаний. Европа является лидером по продажам товаров под частными марками торговых сетей. В 2017 г. их доля продаж составила 23 % от общего товарооборота европейских стран [34]. Так, например, в Великобритании лидирующую позицию занимает молочная продукция, в Бельгии молочная продукция находится на втором месте. Лидирующие позиции СТМ на европейском розничном рынке представлены в табл. 5.6.

Таблица 5.6

Позиции СТМ на европейском рынке

Бельгия	Франция	Германия	Италия	Нидерланды	Великобритания
Мясные деликатесы	Ветчина	Сигареты	Овощи россыпью	Хлеб	Молоко
Молоко	Молоко	Молоко	Овощи упакованные	Готовое питание	Упакованное мясо
Лимонад	Сыр	Сыр	Фрукты	Молоко	Готовое питание
Молотый кофе	Порезанные овощи	Хлеб	Яйца	Жидкие молочные продукты	Бекон
Фруктовые соки	Фруктовые соки	Туалетная бумага	Пастеризованное молоко	Молотый кофе	Соки
Туалетная бумага	Мясная кулинария	Фруктовые соки	Туалетная бумага	Сыр	Курятина
Мороженая рыба	Йогурты	Минеральная вода	Моцарелла	Вина	Говядина
Упакованное мясо	Свежая рубленая говядина	Фасованный кофе	Нектары	Туалетная бумага	Сыр
Кошачья еда	Свежие десерты	Соленые снеки	Макароны	Газированная вода	Яйцо
Замороженные морепродукты	Туалетная бумага	Сладкая выпечка	Йогурты	Яйца	Салаты

Продукцию СТМ покупают все группы населения, вне зависимости от уровня дохода, которые довольные качеством СТМ. Это не только студенты, люди пенсионного возраста, но и люди с достатком выше среднего. 83 % населения в России регулярно покупают товары под частной маркой. Особое внимание в докладе уделяется отношению потребителей к товарам под брендами сетей. Регулярно приобретают продукцию СТМ в России 83 % покупателей. 9 из 10 потребителей слышали о продукции СТМ [47].

99,9 % товарооборота СТМ в России, согласно результатам исследования, проведенным компанией «Нильсен», приходится на СТМ экономкласса и имиджевые марки. Производство товаров премиум сегмента ограничено слабой производственной базой пищевой промышленности [35].

Очевидно, что российский рынок СТМ уступает европейскому рынку и это обусловлено рядом причин. Во-первых, российские розничные сети допускают ряд ошибок при вводе категорий под частной маркой. К примеру, отсутствует обратная связь с потребителем, фокус-группы.

Как уже было отмечено, проблема развития СТМ на отечественном рынке отчасти заключается в низком уровне информированности ритейлера и недостаточно уделяемом внимании к качеству производимой продукции, а также

продвижению товара. Приемлемого уровня качества можно добиться проведением регулярного аудита продуктов со стороны розничной сети. Безопасность выпускаемой продукции должно стоять на первом месте для сети, так как любое недовольство покупателей может приводить к неизбежному подрыву репутации сети. Розничная сеть должна нести определенный уровень ответственности за качество выпускаемого товара. Поэтому при производстве продукции под СТМ необходим контроль качества непосредственно по процессам. При определенном производстве требуется сконцентрировать внимание не на том, что получилось в результате, а на формировании системы производства и его развитии как процесса, который обеспечит стабильное достижение результата.

Также одной самой распространенной ошибкой ритейлеров является нежелание ориентироваться в отношении имени частной марки на ожидания потребителей. Собственная торговая марка обязана формировать положительные ассоциации продукта с сетью, а ее название должно сочетаться с именем ритейлера [8].

И наконец, многие забывают о маркетинге, т.е. о формировании непосредственно схем продвижения собственных торговых марок. Следует содействовать формированию неценовых преимуществ СТМ и лояльности потребителей, акцентировать внимание на особенностях товаров под частными марками, уникальных для самой сети. Также необходимо в активной форме информировать потребителей о преимуществах и достоинствах СТМ, о политике в сфере качества и т.д. Многие западные компании после завершения финансового кризиса в 2009 г. значительно увеличили затраты на продвижение своей продукции, что позволило некоторым из них на 10 % увеличить собственные доходы. Более того, по данным исследования компании Accenture, в 2010 г. около 30 % продаж товаров под СТМ некоторых ритейлеров были совершены благодаря активному продвижению своей продукции [10].

Многие зарубежные ритейлеры уже достаточно давно обратили внимание на потенциал успешных СТМ: на западных рынках большинство дискаунтеров работают в формате доминирования частных марок на полках. Такие крупные розничные сети, как Carrefour, Tesco и другие, выпуская под своим именем товар не хуже, а иногда и лучше брендируемого, все равно инвестируют в маркетинг своего бренда, продолжая укреплять его капитал [11].

Наиболее широко применяемым инструментом продвижения СТМ в российских условиях, как правило, является мерчандайзинг и продвижение в точках продаж, т.е. непосредственно в помещении магазина, которое относится к формату внутренней рекламы. Однако при этом следует совмещать практику продвижения на предприятиях сетевой розничной торговли с использованием иных методик продвижения и рекламы, традиционных для известных брендов [12].

Стратегическая задача для предприятия розничной торговли состоит не только в том, чтобы разместить на своих полках продукты под собственной торговой маркой, но и в том, чтобы сформировать у потребителей устойчивые предпочтения в виде таких психологических установок, как лояльность и доверие, посредством предложения хорошего соотношения цены и качества на товары под СТМ [21].

Торговая сеть «Слата» в своем ассортиментном портфеле выпускает две собственные торговые марки «Лучшая цена» и «Простой выбор», которые в общей сложности насчитывают 300–350 SKU (единица товара). Ниже представлен портфель СТМ «Простой выбор» табл. 5.7.

Таблица 5.7

Портфель «Простой выбор»

Водка	Питьевая вода	Сладкие напитки	Мясная консервация	Масло растительное	Вафли
Печенье сдобное	Пряники	Сухарно-бараночные изделия	Карамель в упаковке	Конфеты в упаковке	Мармелад/пастила/зефир
Предметы для уборки	Молочная продукция	Хлеб	Шоколад	Чай	Колбаса/сосиски
Автохимия	Крупы/макаронны	Бумага/салфетки	Десерты	Овощная/сладкая консервация	Масло
Приготовление: варка/жарка/выпечка	Плавленые сыры	Корм для кошек, наполнители кошачьи	Готовые завтраки	Молочная консервация	Орехи

«Простой выбор» – соотношение «цена – качество». Отличительная особенность – товары ниже по стоимости, чем аналоги и бренды. Целевая аудитория – пенсионеры, студенты, безработные. Уровень дохода ниже среднего. Дизайн упаковки – простой и запоминающийся, в бело оранжевых тонах. Слоган: «Почему «Простой выбор»?! Потому, что дешевле!».

«Рост» – качество по цене ниже, чем у брендового продукта. Товар хорошего качества по доступной цене, которая достигается через отсутствие затрат на глобальное продвижение и закупки товаров напрямую у производителей. Целевая аудитория – экономически и социально активное население, предпочитают «бренд», но готовы платить меньше. Слоган – «Рост. Качество доступно».

Благоприятный имидж компании достигается именно за счет престижности товара данных марок по определенным свойствам. Для определения позиционирования СТМ выделяют три критерия:

- ценовой сегмент;
- воспринимаемое качество относительно национальных брендов;
- относительная значимость СТМ в марочном портфеле ТС «Слата».

Ценовая стратегия СТМ ТС «Слата» в первую очередь определяются той ценовой категорией, в которой представлен товар. СТМ «Простой выбор» – это товары с минимальной наценкой, в то время как «Рост» применяют стандартную наценку – выше по стоимости, чем «Простой выбор», но дешевле национального бренда. Марка «Простой выбор» представляет нижний ценовой сегмент, «Рост» – средний. Таким образом, резюмируя вышесказанное, сегментирование по цене является основополагающей маркетинговой стратегии ТС «Слата».

Портфель «Рост» представлен в табл. 5.8.

Портфель «Рост»

Кофе растворимый суб-лимированный	Кофе РОСТ Голд натуральный растворимый сублимиро-ванный 75 г д/п
Кофе растворимый суб-лимированный	Кофе РОСТ Классик натуральный растворимый гранули-рованный 75 г д/п
Кофе растворимый суб-лимированный	*Кофе РОСТ Люксори натуральный растворимый субли-мированный 95 г ст/б
Кофе растворимый суб-лимированный	Кофе РОСТ Голд натуральный растворимый сублимиро-ванный 95 г ст/б
Кофе растворимый суб-лимированный	Кофе РОСТ растворимый сублимированный 95 г Блэк Роял 95 г ст/б
Масло оливковое	Масло оливковое Экстра Вирджин Греция Рост Селект 500 мл
Изделия из кукурузы	Попкорн свч РОСТ соль 85 г
Изделия из кукурузы	Попкорн свч РОСТ сыр 85 г
Томатная паста	Томатная паста Рост ГОСТ 380 г 23–27 %
Стиральные порошки	Порошок стиральный Рост Колор Автомат 400 г
Орехи соленые	Семечки подсолнечника 180 г
Масло оливковое	Масло оливковое Экстра Вирджин Греция Селект 250 мл

Приведенные выше СТМ, а именно «Рост» соответствует корпоративно-му слогану сети «Слата» – «Свежий выбор каждый день».

Потребление товаров под частной маркой увеличивается с каждым годом, поскольку потребитель отдает предпочтение более экономичным производителям, в целях экономии денежных средств.

ТС «Слата» не в полной мере развивает торговую марку «Рост», которая могла бы стать конкурентом некоторым национальным брендам. Тем не менее количество СКЮ СТМ сети с каждым годом растет. Среди продовольственных товаров можно выделить: консервы/пресервы, молочную продукцию, кондитерские изделия. Среди непродовольственных: бытовая химия, средства для уборки, товары для кухни. В 2017 г. сеть произвела выпуск овощей СТМ картофель, шпик.

Место в товарном предложении. Мастером бренда сети является марка «Простой выбор». Это обусловлено тем фактом, что данный бренд способствует увеличению покупок под СТМ компании. Основное позиционирование – стабильное качество по низкой цене.

Портфель СТМ, структура. «Простой выбор» представлен в продовольственных и непродовольственных товарах нижнего сегмента, «Рост» – продовольственные товары среднего сегмента.

Основные структурные направления структурного анализа портфеля СТМ представлены в табл. 5.9.

Основные структурные направления анализа

Роли в товарном предложении: мастер бренд «Простой выбор»	Портфельные роли: стратегическая СТМ «Рост» нишевая «Простой выбор»
Группирование: «Простой выбор» – продовольственные и непродовольственные товары, нижний ценовой сегмент «Рост» – продовольственные товары, средний ценовой сегмент	Графика портфеля: «Рост» использует корпоративные цвета «Простой выбор» максимально отдалена от «Роста», неброская маркировка

Портфельные СТМ – взаимоотношения СТМ между собой внутри марочного портфеля. СТМ «Рост» – является стратегической маркой, поскольку сопоставляется с национальным брендом. Марка «Простой выбор» является нишевой, присутствуя в низшем сегменте, она увеличивает объем продаж. Это оказывает влияние на усиление привлекательности марки «Рост», т.к. она воспринимается как более качественная. Также покупатель сравнивают дешевые СТМ конкурентов (Абсолют «абсолютно для всех», Лента «365 дней», Окей «То, что надо») не с «Ростом», а с «Простым выбором».

Графика портфеля. Каждая СТМ имеет индивидуальный логотип, цветовое решение.

СТМ «Рост» использует цвета самой сети (белый, зеленый), что в очередной раз подтверждает ее стратегическое назначение. Логотип бренда представлен в виде написания названия. Буква «р» представлена в виде листа (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Логотип «РОСТ»

«Простой выбор», напротив, представлен в бело-оранжевых цветах, что отличает его от «материнского бренда». Упаковка бренда выполнена в неброском стиле, как и название (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Логотип «Простой выбор»

Таким образом, можно сделать вывод, что СТМ ТС «Слата» выстроены с учетом архитектуры бренда и портфеля СТМ. Структурный анализ показал нам

тот факт, что каждая СТМ выполняет определенные роли в товарном предложении, а также марочном портфеле.

На сегодняшний день под влиянием глобализации в рамках сетевого ритейла развитие собственных торговых марок является одним из факторов конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на экономические трудности в 2018 г. в Иркутской области рынок потребительских товаров развивается устойчиво и положительно. В регионе развиваются форматы общественного питания, бытовых услуг, также предприятия розничной торговли [4].

Рынок продуктового ритейла в Иркутске развивается интенсивно. В последнее пятилетие наблюдается экспансия федеральных торговых сетей, таких как «Окей», «Лента», «Метр», помимо федеральных сетей, есть компании из соседних регионов, такие как «Абсолют», «Николаевский» из Республики Бурятия, «Командор» и «Светофор» из Красноярского края.

Успех в любом бизнесе зависит от конкурентного положения фирмы, ее отличительных свойств. В этой связи запуск собственной торговой марки является эффективным инструментом маркетингового продвижения.

Позитивный опыт продвижения СТМ представлен в ТС «Слата». Для продвижения СТМ используется несколько стратегий, во-первых, ценовой ориентирование. Во-вторых, торговая сеть завоевывает доверие покупателя [4]. Данная стратегия в отличие от ценовой делает упор на качество продукции, например, «Рост. Качество доступно». Однако среди вышеперечисленных стратегий основное место в продвижении занимает наиболее выигрышное расположение на полке (рис. 5.6).

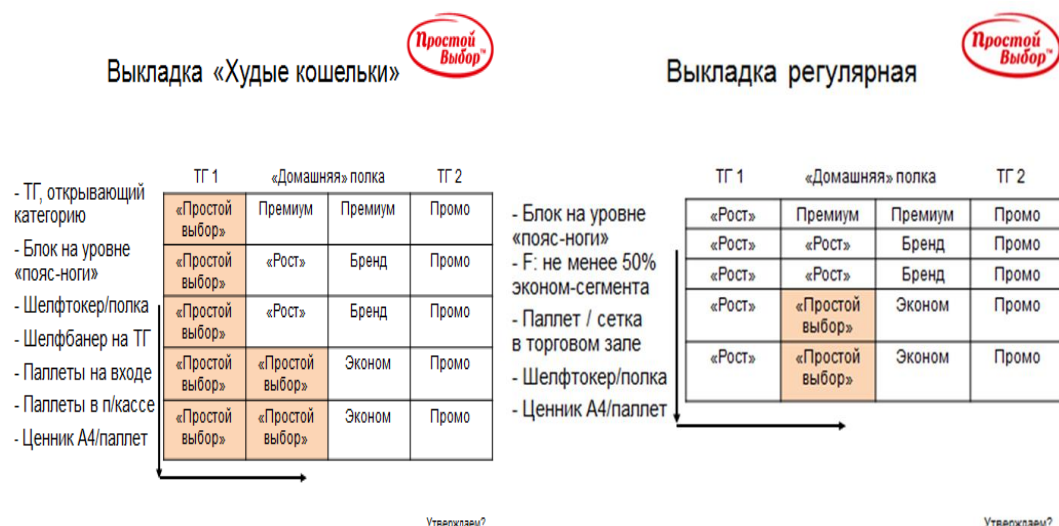


Рис. 5.6. Выкладка СТМ «Простой выбор»

ТС «Слата» размещает СТМ «Простой выбор» на уровне пояс/ноги, выделяя товар специальным ценником. «Рост», как правило, размещается на уровне пояса рядом с брендом-лидером.

Виды POS-материалов, используемые ТС «Слата» для продвижения СТМ, представлены в табл. 5.10.

POS-материалы ТС «Слата»

Онлайн-поддержка	Поддержка в магазине
Сайт, соцсети	Плакаты, лифлеты, шелфтокеры, воблеры, каталог, дмп, аудиореклама, боковой стеллаж

1. Плакат формата А1 – размещается на входной зоне, уровень 1 м от пола. Цель – информирование, побуждение к покупке (плакат размещается во время промоакции).

2. Лифлеты – выделитель ценника А4 «Лучшая цена» – товар с самой низкой ценой в категории. Выделитель содержит название, цену, вес и объем товара. Выделитель вставляется в ценникодержатель, который крепится на «ногу» и размещается на паллет либо демокорзину. Данный выделитель является универсальным.

3. Полочные шелфтокеры – ленточный выделитель, содержащий название марки, размещается в ценникодержателе на торце с товаром «Лучшая цена».

4. Воблеры – универсальный выделитель «Лучшая цена», формат 80 × 110 мм. Товары под маркой «Лучшая цена» выделяются воблером оранжевого цвета.

5. Каталог – выкладка на стойке для каталога (вход в магазин по правую руку, лицом к покупателю), прикассовая зона. Выкладка осуществляется лицевой частью к покупателю. Формат А4. Содержит образцы фотографий товара с описанием цены за единицу. ТС «Слата» – розничная сеть, использующая в своей маркетинговой стратегии компактные каталоги, в которых представлены СТМ сети. Каталог с продукцией СТМ выпускается несколько раз в год (около трех раз).

6. Дополнительные места выкладки – металлические демокорзины. Расставлены по ходу движения, в одной демокорзине размещается не более двух видов товара.

7. Аудиореклама, реклама на ТВ – проигрывается во время прохождения промоакции.

8. Боковые стеллажи – торец стеллажа оформляется вертикальным указателем по ходу движения покупателей.

По статистике консалтинговой компании Accenture, компактные товарные каталоги закрывают тройку источников информации для покупателей супермаркетов, второе место занимает сайт, первое – рекомендации родственников, друзей и знакомых [4].

В результате можно сделать вывод, что не стоит пренебрегать продвижением товаров под собственными торговыми марками. Создание и продвижение СТМ является растущим направлением в области сетевого ритейла. На рынке иркутской области явным лидером не только в развитии направления создания собственных торговых марок в целом, но и в инициативности относительно формирования различных схем продвижения своих марок можно назвать розничную сеть «Слата», которая в продвижении своих СТМ использует POS-материалы, такие как каталог, плакаты, полочные шелфтокеры, выделители. Также задействован аудио канал «Слата ТВ».

На сегодняшний день практически все крупные торговые сети имеют собственную торговую марку, основным трендом становится наращивание доли СТМ в общих продажах сети. СТМ – это дополнительное продвижение бренда сети и способ донесение основных принципов до покупателя.

Навигация в магазине помогает лучше сориентироваться покупателю. Выделение товара должно быть точным и ясным, чтоб покупатель разграничивал товар на полке. Навигация позволяет лучше ориентироваться и соответственно экономить время.

Концепт ценового продвижения «Простой выбор» – позиционировать марку, как самую низкую цену в категории в данном магазине. Концепт имиджевого продвижения «Рост» – качество как у известных брендов.

Сети необходимо отказаться от формата выделителей «Лучшая цена», поскольку покупатель не идентифицирует данные товары с собственной маркой торговой сети «Простой выбор» (рис. 5.7).

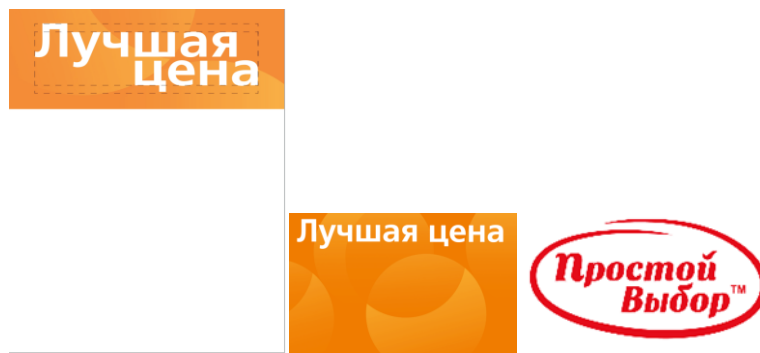


Рис. 5.7. Выделитель «Лучшая цена», логотип «Простой выбор»

Концепция позитивного бренда «Простой выбор» должна основываться на трехцветном сочетании – оранжевом, темно-бордовом, белом. Это будет являться визуализацией концептуальной триады «позитив – сила – доступность». Таким образом, цветовое решение станет главным каналом трансляции коммуникационного сообщения о ценностях бренда. Кроме того, преимущественное использование оранжевого цвета позволит повысить его эмоциональную составляющую и энергетику.

Сети необходимо применить агрессивную выкладку и выделение специальными выделителями СТМ в торговом зале (шелфтокер, обтяжка, стойка для каталога, имиджевый плакат, воблер).

1. Шелфтокер вставляется в ценникодержатель (рис. 5.8).

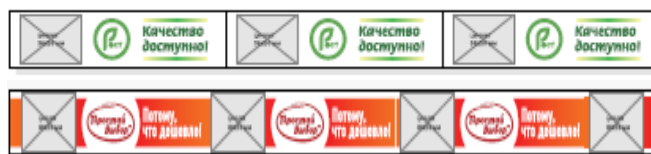


Рис. 5.8. Шелфтокер

2. Баннер-обтяжка (размещается на стойке для каталогов на входе в магазин). Верх – 10 % логотип, низ – 10 % обязательная юридическая информация, Центральное поле – изображение акции. Имиджевая стойка: вверху разместить: «Слата торговая сеть», ниже надпись «Простой выбор/Рост», логотип, слоган, по центру изображение продуктов СТМ, в нижнем поле прописать самая низкая цена в данной категории супермаркетах Слата» (рис. 5.9). Товарно-ценовое предложение в отличии от ценового должно содержать цену на определенный товар.



Рис. 5.9. Баннер-стойка для каталога

3. Имиджевый плакат сделать по аналогии с баннером обтяжкой. Разместить на входе в супермаркет по правой стороне, уровень один метр от пола в плакатную раму согласно промобуку. Товарно-ценовой плакат содержит в себе цену на товар (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Пример имиджевого плаката

4. Паллетная обмотка. В настоящий момент в прикассовой зоне размещается продукция СТМ «Простой выбор» нон-фуд (моющие средства, порошки), и на ней необходимо разместить на ней обтяжку с логотипом «Простой выбор».

5. Баннер на фасаде/соцсети/биллборды. Текст: Почему «Простой выбор»? Потому что дешевле. В центре поместить изображение товара с ценой (рис. 5.11).



Рис. 5.11. Биллборд/баннер на фасаде/макет соцсети

6. Аудиоролики на «Слата ТВ». Для товаров «Простой выбор»: выгодное предложение, сэкономить экономь разумно, почувствуй выгоду, мы сделали максимально выгодно для Вас, максимальный выбор по оптимальным ценам, специально для Вас мы снизили цену. Для товаров «Рост»: мы гарантируем качество, территория качества, мы сделали продукты доступными для вас, большая экономия, эксклюзивно, наши цены доступны, для тех, кто ценит качество; товар качественный, а цены доступные. Пример рекламных обращений приведен в табл. 5.11.

Таблица 5.11

Пример рекламных обращений:

«Простой выбор»	«Рост»
<p>1. Хотите сэкономить, но не знаете как? Только в сети супермаркетов «Слата» товары «Простой выбор» по максимально низкой цене. Так, к примеру, масло подсолнечное «Простой выбор» 1 литр – 69,90 копеек. Товары «Простой выбор. Потому, что дешевле!»</p> <p>2. Масло за 69,90? Да разве такое возможно?! Возможно! В сети супермаркетов «Слата» масло подсолнечное «Простой выбор»...</p> <p>3. Как сэкономить семейный бюджет? При-</p>	<p>1. Качественно не значит дорого! Качественно значит доступно! В сети супермаркетов «Слата» с 1 по 7 мая акция: кофе «Рост. Голд» 150 г за 37,00 рублей. «Рост». Качество как у известных брендов.</p> <p>2. Как выбрать качественный товар? В «Слате» акция... «Рост». Качество доступно.</p> <p>3. Вкусный (легкий) ужин дома? Легко! В сети супермаркетов «Слата» акция: оливковое масло «Рост» 250 мл за 187 рублей!</p>

«Простой выбор»	«Рост»
ходи в «Слату»! Так, масло «Простой выбор» 1 литр по цене...	«Рост». Качество достойное вашего внимания!

7. Реклама на ТВ. Сюжет представлен в табл. 5.12.

Таблица 5.12

Сюжет «Простой выбор»

В кадре	За кадром
<ol style="list-style-type: none"> 1. В кадре появляется знак вопроса. 2. Затем появляется логотип «Слата». 3. Ценовое предложение в кадре. 4. Пэкшот. «Простой выбор». Потому, что дешевле!» 	<p>Где купить продукты дешевле?! В «Слате»! Только в сети супермаркетов «Слата» товары «Простой выбор» по максимально низкой цене. Так, к примеру, масло подсолнечное «Простой выбор» 1 л – 69,90 копеек. Товары «Простой выбор». Потому, что дешевле!»</p>

Сюжет ролика «Рост» представлен в табл. 5.13.

Таблица 5.13

Сюжет «Рост»

В кадре	За кадром
<p>В кадре мать и дочь готовят праздничный стол. Девочка берет в руки банку горошка (производитель затемнен). Мама достает банку «Рост» и передает ее дочери. Кадр, как горошек кладут в салат. Пэкшот. Рост. Качество как у известных брендов</p>	<p>Мам, а качественно – это дорого? Нет, (имя), качественно – это доступно! Специально для Вас только в сети супермаркетов «Слата» горошек зеленый «Рост.» 350 граммов по цене... Нашим продуктам можно доверить праздничный стол. Рост. Качество по доступной цене</p>

8. Выпуск фирменного каталога (рис. 5.12).



Рис. 5.12. Каталог «Рост»

9. Готовая продуктовая потребительская праздничная корзина «Рост». С одной стороны, продуктовые корзины в подарок – решение универсальное, с другой, именно подарочная корзина с кофе или вином может стать подарком с ярким изысканным характером. Корзина «Простой выбор» может содержать в себе минимальный набор по оптимальной цене, к примеру, консервы, растительное масло (рис. 5.13).



Рис. 5.13. Корзина «Простой выбор»

Ниже представлена подарочная корзина «Рост» (рис. 5.14).



Рис. 5.14. Корзина «Рост»

10. На сегодняшний день актуален тренд на здоровое правильное питание. Растет спрос на продукцию фермерского, экологически чистого происхождения, в связи с чем продуктовый ритейл лице производителей и поставщиков перестраивает свою работу в соответствии с растущим спросом конечных потребителей. Молочную продукцию «Простой выбор» можно позиционировать как полезные продукты на каждый день. Установить шелф-баннер на полке с изображением продуктов СТМ йогурт/цена, ряженка и ее цена, творог и его цена. «Простой выбор! Полезные продукты по доступной цене», «Простой выбор! Полезно и выгодно!».

11. Возле определенных товаров (бакалея) разместить формат ценника а4 либо страницу в каталоге с надписью: «Завтрак – главная еда», разместить изображение каши СТМ и добавок к ней йогурт, сироп, шоколад, джем и т.д. Можно прописать рецепт. «Простой выбор. Вкусно и полезно».

12. Покупателям необходимо разъяснить, что такое СТМ. Необходимо на входе в магазин разместить оформленную стойку с текстом: «Что такое собственная торговая марка? Товары под собственной торговой маркой это товары, которые изготавливают известные производители, но только для продажи в се-

ти супермаркетов «Слата». Наша сеть стремится сделать Ваши покупки выгодными, экономя семейный бюджет! Слата. Свежий выбор каждый день!» от нее разместить напольный стикер к торцу с СТМ.

13. Дегустация продуктов в трафиковых магазинах. К примеру, дегустация моющих средств.

14. Организация мастер классов по приготовлению определенных блюд (трафиковые магазины).

15. Продукцию «Рост» можно выложить листообразной формой, как логотипа, указывая на натуральность и качество СТМ. К примеру, во время ЧМ по футболу 2016 г. сеть сделала инсталляцию в форме флага по цветам из газированных напитков.

16. При оформлении заказа в интернет магазине можно предлагать покупателю альтернативу в виде продуктов «Рост».

17. В первые три дня открытия супермаркета, как правило, фреш карту можно получить при покупке на определенную сумму (1000-1500р). Можно сделать обязательным получение фреш карты при покупке определенного количества товаров под СТМ, тем самым увеличивая частоту проникновения товара в чек.

18. Посты в соцсетях. В социальных сетях необходимо размещать имиджевые посты, раскрывающие суть марки.

Представляем Вам торговую марку супермаркетов «Слата»!

«Простой Выбор» – это широкий выбор товаров повседневного спроса гарантированного качества, по лучшей цене в своей категории! Простой Выбор. Потому, что дешевле!

«РОСТ» – это торговая марка супермаркетов «Слата», в ассортименте которой представлено более 100 товаров по доступной цене, и качеству не уступающим известным брендам! «РОСТ». Качество доступно!

Также необходимо делать посты с ценой на базовую потребительскую корзину «Простого выбора» и корзину сравнения брендов и товаров «Рост». Для «Простого выбора» сравнение с конкурентами, магазинами у дома. Для «Роста» сравнение с трафиковыми магазинами, национальными брендами. Пример корзины «Простой выбор» представлен на рис. 5.15.

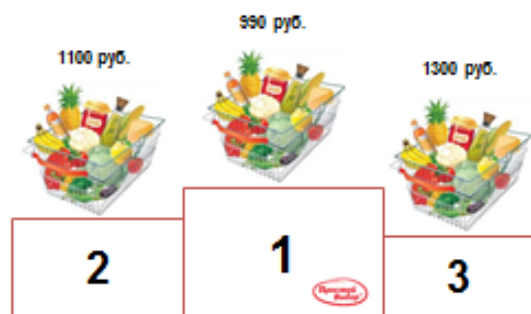


Рис. 5.15. Стоимость корзины «Простой выбор»

19. Конкурсы в соцсетях: провести конкурс на лучший рецепт с продуктами СТМ. Для участия необходимо:

- быть подписчиком сообщества «Слата торговая сеть» в одной из социальных сетей – «ВКонтакте», Facebook или Instagram – на момент подведения итогов;
- снять видео- или фото-рецепт приготовления кулинарного блюда с использованием продукции собственной марки;
- выложить фото или видео в своем личном профиле в социальной сети Facebook.com, vk.com или instagram.com с обязательным указанием хэштегов #свежийвыборкаждыйдень #явыбираюрост #простойвыбор #слатакаждыйдень;
- сохранить публикацию работы до момента подведения итогов;
- иметь открытый и общедоступный профиль для возможности проверки выполнения всех условий.

Для того чтобы претендовать на победу в конкурсе, участнику необходимо получить за работу наибольшее количество голосов членов жюри. Победителей будет три. Каждый получит продукцию СТМ на 1 500, 1 000, 500 р. соответственно. Запуск канала на Youtube кулинарное шоу с продукцией «Рост» (рис. 5.16).



Рис. 5.16. Кулинарное шоу

20. Поставка продуктов питания в места общественного питания, турбазы. К примеру, по Иркутской области и таких городах, как Байкальск, Еланцы, Слюдянка, где большое количество отдыхающих туристов на базах. Также в данных местах распространять листовки с текущей акцией на продукты.

21. Позиционирующий текст для СТМ «Рост»:

Торговая марка «Рост» была создана для покупателей, ценящих высокое качество и разумную цену. Если вы любите качество как у ведущих брендов, при этом не готовы переплачивать за федеральный бренд – эти товары для Вас!

Качество товаров «Рост» гарантировано нашим контролем на всем этапе от производителя до покупателя, а отсутствие посредников и вложений в федеральную рекламу делает эти товары более низкими по цене –до 40% дешевле бренда – аналога.

В настоящее время на полках наших супермаркетов можно найти около 100 товаров под этим брендом, и в планы на ближайшие годы дальнейший рост ассортимента, почти в каждой товарной категории. В линейке товаров СТМ сети есть большой выбор свежих товаров: (перечисление).

Собственный бренд сети – это не только продукты питания, но и широкий выбор гигиенических товаров, бытовой химии, товаров для животных и сезонных новинок.

Продукты под собственной маркой «Рост» выпускаются в узнаваемой упаковке с логотипом и их легко найти в торговом зале благодаря оформлению мест выкладки. «Рост» гарантирует высокое качество за разумную цену!

Позиционирующий текст для «Простого выбора»

Товары под собственной маркой «Простой выбор» – продукты первой необходимости, предназначенные покупателям, для которых цена является основным фактором при покупке. Продукты представлены в отличительной упаковке бело-зеленого цвета, включают в себя не только выбор еды, но и гигиенические, хозяйственно-бытовые товары.

Мы выпускаем товары «Простой выбор», чтобы предложить Вам гарантированное качество, соответствующее стандартам, и лучшую цену в категории. Выбирая товары «Простой выбор» Вы не переплачиваете за дорогую упаковку, рекламу и получаете товары напрямую от производителя. «Простой выбор» – дешевле всех!

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность собственных торговых марок в розничной сети?
2. Какую экономическую и маркетинговую выгоды получает ритейлер, внедряя в ассортимент СТМ?
3. Приведите исторические примеры внедрения СТМ в ритейле.
4. Сколько процентов от общего товарооборота может занимать СТМ?

Задания для самостоятельной работы

1. Произвести экономическое обоснование СТМ.
2. Произвести маркетинговое обоснование СТМ.
3. Произвести социальное обоснование СТМ.

6. МЕРЧЕНДАЙЗИНГ В СЕТЕВОМ РИТЕЙЛЕ

Мерчендайзинг – это торговля, сбыт. В розничной торговле – это любая деятельность, осуществляемая в связи с закупками или продажей товара, включая выкладку и представленность товара, выставки, рекламу, ценовую и ассортиментную политику. Мерчендайзинг – одна из форм стимулирования сбыта, продвижения продукта в розничной торговле. Мерчендайзинг взаимодействует с другими формами стимулирования сбыта в системе маркетинговых коммуникаций и организации продаж. Данный комплекс мероприятий направлен на привлечение внимания покупателя к товару или торговой марке с использованием различных технологий и приемов [38]. Каждая из них пользуется своим набором средств для наиболее эффективного воздействия на покупателя и увеличения продаж. Когда все элементы торговой цепочки – «покупатель – деньги – товар» – собираются вместе, в одно и то же время, оформление места продажи обычно является наиболее эффективной методикой маркетинговых коммуникаций. Совершенно очевидно, что в современной системе организации продаж роль оформления мест торговли будет возрастать, т.е. будет возрастать роль мерчендайзинга. Согласно данным Института рекламы в США, в местах продаж до 70 % решений о покупках принимается в самом магазине, а не перед его посещением. А если рассматривать кассовую зону, то этот процент покупок там составляет 90 % (рис. 6.1).

Специалистам по планированию комплекса услуг мерчендайзинга следует начинать работу с ответа на два важных вопроса [38].

1. Как место продажи нацелено на конечного потребителя?
2. Будет ли оно использоваться представителями розничной торговли?

Чтобы обеспечить увеличение продаж в условиях жесткой конкуренции, важно скоординировать оформление места торговли с тематикой, использованной в других маркетинговых коммуникациях. Это не только усиливает эффективность воздействия, но и способствует возникновению в последнюю минуту ассоциации между рекламной кампанией и местом в торговой точке, где покупатель принимает решение о покупке того или иного продукта. Потребители видят в магазинах места продаж, товарные экспозиции, сравнивают цены и виды товаров различных торговых марок (рис. 6.2). Правильная представленность продукта может оказаться главным мотивирующим средством в процессе совершения покупок [38].

В первую очередь это касается продукции массового спроса, которая приобретается постоянно без особой подготовки и раздумий. Один из важнейших моментов деятельности мерчендайзеров – постоянный мониторинг сбыта, ассортимента и повседневной деятельности торгового персонала. Эти три составляющие должны систематически контролироваться мерчендайзерами и менеджерами торговых залов для анализа деятельности своего подразделения и деятельности конкурентов. И поскольку за каждым товаром стоят их производители, то по этой информации можно судить о конкурентоспособности компании [38]. Выкладка продукта в торговой точке используется для его представ-

ления в яркой визуальной форме непосредственно в месте совершения покупки (рис. 6.3).



Рис. 6.1. Оформление прикассовой зоны



Рис. 6.2. Критерии выбора в супермаркете



Рис. 6.3. Визуальное оформление выкладки

Необходимость обучения персонала компании-поставщика не вызывает сомнений. Но даже хорошо обученный приемам мерчендайзинга штат сотрудников, имеющий достаточные знания в области данного вида услуг по контролю и поддержке розничной торговой сети, должен владеть различными навыками межличностного общения для эффективной реализации поставленных задач (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Обучение мерчендайзеров в торговой сети «Слата»

Уметь правильно вести переговоры с клиентами, выявлять возражения покупателей и работать с этими возражениями и в конечном итоге добиваться желаемой цели – инструмент успешной работы мерчендайзеров [38].

Потребитель, выбирая товар, только на 20 % ориентируется на основные потребительские свойства продукции и на 80 % – на ее окружение (бренд, цена, дизайн, торговый сервис, удобство совершения покупки и многое другое).

Под точкой сбыта понимается место в торговом зале, где размещается продукция. Это могут быть торговые секции, например, молочных продуктов или напольных покрытий, специальное торговое оборудование – холодильник или стойка, полка на стенде продаж, паллета в торговом зале и т.д. (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Торговое оборудование для мерчендайзинга

Для дальнейшего изучения групп продукции и их отнесения к различным товарным категориям выделим основные подразделения товаров [38].

1. Товары повседневного спроса (рис. 6.6).

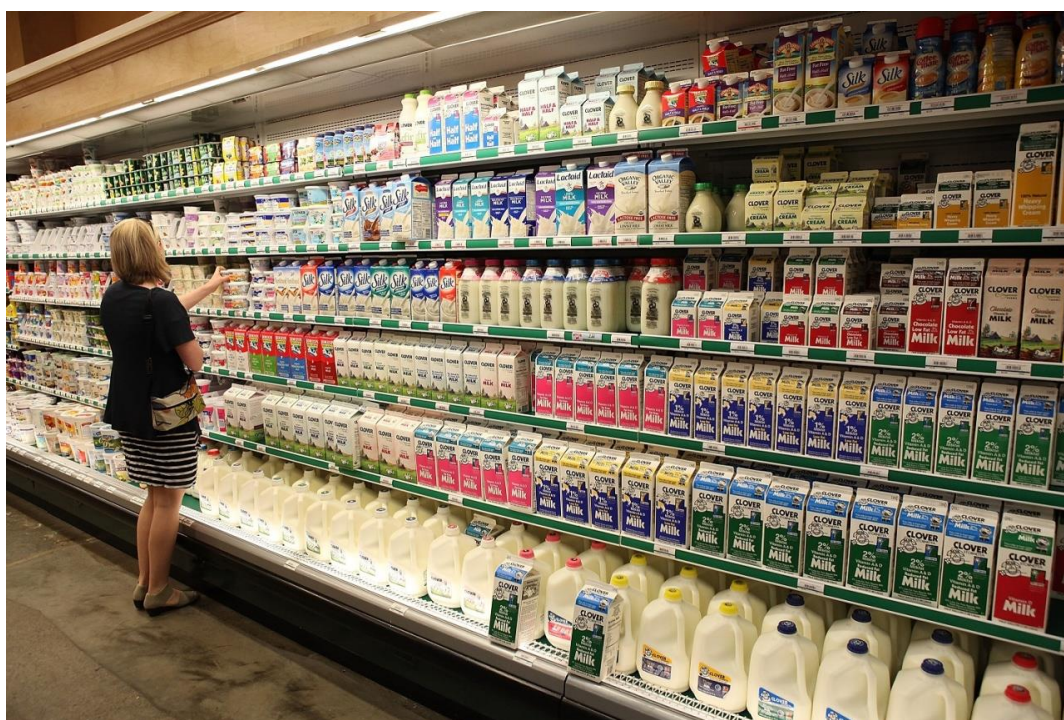


Рис. 6.6. Выкладка товаров повседневного спроса

2. Товары, относящиеся к импульсивным покупкам, – это продукты, которые покупатель приобретает без предварительного планирования, на основе сиюминутного желания совершить данную покупку, возникшего непосредственно в месте продаж (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Выкладка импульсных товаров

3. Товары для неотложных нужд – решение об их покупке принимается ввиду их острой необходимости (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Выкладка товаров для неотложных нужд

4. Товары предварительного выбора – требуют осознанного подхода и сравнения их различных характеристик (цена, качество, функциональные свойства, внешний вид и т.д.). Соответственно, решение о приобретении данного вида продукции требует большего времени и усилий для его принятия (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Выкладка товаров предварительного выбора

5. Товары специального назначения и спроса – продукция, обладающая особыми характеристиками и потребительскими свойствами, для решения о приобретении которых покупатель тратит дополнительное время и усилия (рис. 6.10).

6. Товары, относящиеся к пассивным продажам – это продукция, о приобретении которой покупатель специально не думает, невзирая на то, знает он о ее существовании или нет (рис. 6.11).

Товары также подразделяются на продукцию длительного и кратковременного пользования [38].

Существуют определенные классические правила размещения товара в торговом зале:

- продукцию одной группы необходимо располагать в одном месте торгового зала, т.е. необходимо размещать похожие по потребительским свойствам и функциональному назначению товары рядом друг с другом;
- использовать правило «аппетитного соседства», взаимодополняющих и сопутствующих товаров;
- создавать группы товаров, используемых в совокупности (рис. 6.12).



Рис. 6.10. Выкладка товаров специального назначения и спроса



Рис. 6.11. Выкладка товаров, относящихся к пассивным продажам

Часто «правильное» расположение товара приводит к стагнации его продаж в данной торговой точке или не дает возможности «вывести» в продажу новый продукт, чтобы ознакомить с ним покупателя. При посещении знакомого магазина с целью приобретения определенного продукта наше движение по торговому залу будет спланировано только по тем местам про-

даж, которые нам необходимо посетить, чтобы взять конкретный товар. И если будет выставлен новый товар, который мы не покупали в этом магазине, так как он нас чем-то не устраивал, а магазин ввел в свой ассортимент новый товар данной группы, который бы нас удовлетворил, то мы его не увидим и ничего о нем не узнаем, потому, что не посетим место его продажи, где располагается вся группа указанных товаров (рис. 6.13). Таким образом, получается, что, выполнив все условия мерчендайзинга и расположив товар по всем правилам, мы можем не получить необходимого нам результата в продажах данного вида продукта [38].



Рис. 6.12. Выкладка «аппетитного соседства»

Поэтому иногда надо кардинально нарушить все правила и расположить товар в несвойственном ему месте. Такой нестандартный подход привлечет внимание покупателей, так как товар будет выделяться из общей товарной группы. Не всегда вы сможете получить в этом случае большие продажи, но привлечь внимание к вашей продукции вам удастся несомненно. А иногда решение этой задачи является очень важным. Товар врежется в память ввиду нестандартности его преподнесения (рис. 6.14).

И то, чего вы не смогли бы добиться большими рекламными бюджетами, будет решено меньшими силами и средствами с более высоким коэффициентом продуктивности [38].



Рис. 6.13. Нестандартный мерчендайзинг



Рис. 6.14. Wow-мерчендайзинг

Используя знания человечества в анатомии и психологии, маркетологи выявили определенные закономерности в движении потока покупателей и совершении покупок в местах продаж. В частности, большинство потребителей, попадая в замкнутое пространство магазина, начинают его обход, двигаясь справа налево. Это связано еще и с тем, что у покупателей-правшей, которые составляют основную массу покупательского потока, шаг правой ноги немного больше, чем левой, и двигаются они справа налево. Исходя из этого необходимо продумать расположение товара у входа в магазин и размещение его на самих полках (рис. 6.15).



Рис. 6.15. Направление движения покупателей по супермаркету

Для направления потока покупателей в середину торгового зала необходимо использовать привлекательность и сбытовой потенциал наиболее ходовых товаров, которые могут способствовать увеличению продажи других продуктов, расположенных рядом с ними, но не обладающих такой притягательной силой. Товары на полках желательно разместить таким образом, чтобы обеспечить максимальный уровень продаж и прибыли, приносимой определенными марками и их видами. В первую очередь используя полки, находящиеся на уровне глаз и на уровне рук [38] (рис. 6.16).

Нас приучали читать слева направо и сверху вниз, и в результате выработался рефлекс, по которому мы таким же образом рассматриваем товары на полке. Наш взгляд на полки магазина легче переходит слева направо и сверху вниз, как при чтении. Соответственно, расположение цветовых гамм упаковок продукции должно идти также слева направо, от ярких цветов к спокойным (рис. 6.17).

Яркий и крупный товар должен располагаться в начале обзора по ходу движения и обеспечивать «выхватывание» начала линейки нашего товара при первом же его появлении, а не в конце просмотра (рис. 6.18).

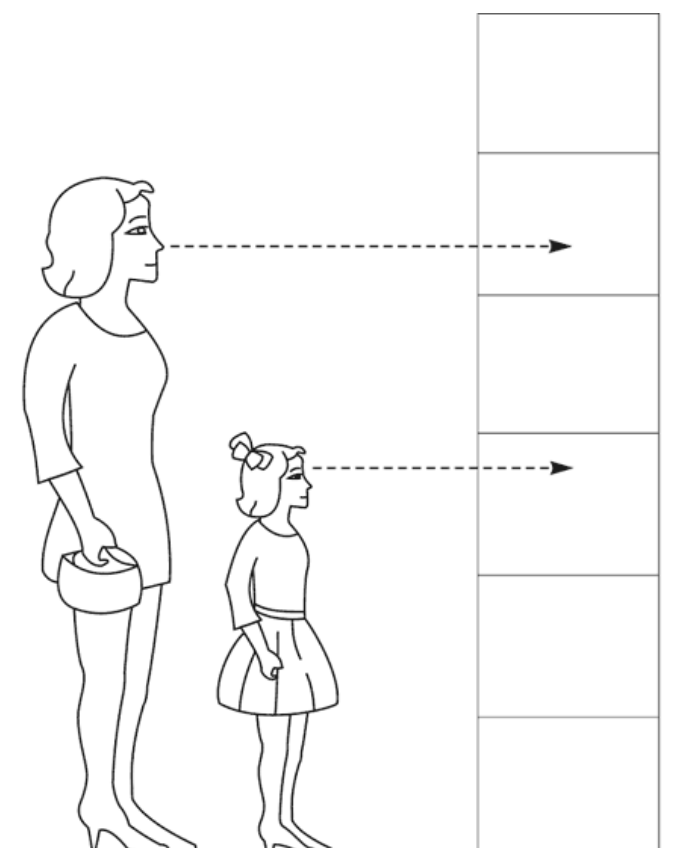


Рис. 6.16. Полки, находящиеся на уровне глаз и на уровне рук



Рис. 6.17. Расположение цветовых гамм упаковок продукции слева направо

Таким образом, продукт, находящийся справа при движении вперед, должен располагаться на полке иногда и справа налево, вопреки всем теориям мерчендайзинга. И применение этой технологии приносит существенные результаты [38].

Многие сети запрещают работу мерчендайзеров поставщиков в своих магазинах, и это в принципе правильно, так как каждый мерчендайзер поставщика старается выставить свой товар в лучшем месте, нарушая планограмму расположения продукции в торговом зале. За выкладку товара в магазинах отвечают менеджеры торговых залов. Их задача – обеспечить наличие товара на полках и их ротацию по срокам хранения. Пустое место на полке часто влечет наложение существенного штрафа со стороны руководства сети на соответствующего

менеджера [38]. Поэтому он старается поддерживать представленность товара на полках на должном уровне.



Рис. 6.18. Яркий товар должен обеспечивать «выхватывание» начала линейки

В случае, когда вам удалось убедить розничную сеть поставить в ее торговые залы своих мерчендайзеров, менеджеры сети стараются снять с себя какую-либо ответственность за наличие вашего товара на полках магазинов. И получается следующая картина. Вас не удовлетворяла работа менеджеров торгового зала сети по выкладке вашего товара и работа с остатками и заказами по товару менеджеров по закупкам, и вы ввели своих мерчендайзеров для исполнения этой работы. Теперь, посещая магазины 2–3 раза в неделю по несколько часов (в гипермаркетах для хорошей эффективности работы необходимо осуществлять постоянный стационарный мерчендайзинг, на все время работы магазина), вы будете упускать работу со своей продукцией в то время, когда ваших мерчендайзеров в данных торговых точках не будет. А это большой временной интервал в работе магазинов. Менеджеры торгового зала будут заниматься теперь вашим товаром по остаточному принципу, и когда вы подведете итоги, то может оказаться, что продажи продукции при работе мерчендайзеров не только не увеличились, но и уменьшились [38].

Поэтому всегда надо понимать плюсы и минусы работы собственных мерчендайзеров в отдельно стоящих торговых точках и затратную часть на их содержание. В гипермаркетах применение собственного стационарного мерчендайзинга способно поднять объем продаж до 30 %, а затраты на возврат продукции могут уменьшиться в 2–3 раза. Поэтому всегда можно оценить эффективность этой системы и ее затратную составляющую [38].

Располагая на уровне глаз и на уровне рук наиболее приоритетный для нас товар, мы имеем возможность получить максимальный результат. Этим полкам в магазине необходимо уделять самое пристальное внимание, обеспечивая постоянное наличие на них товара. Соответственно, наиболее удобными для покупателей местами выбора продукции являются участки, расположенные с правой стороны по ходу движения. Оптимальное количество товара должно обеспечиваться грамотной работой по управлению его запасами в магазине, торговая площадь не должна пустовать, и должно казаться, что товара много. Необходимо следовать неизменному правилу – торговая площадь предназначена для представления товара покупателям.

Чтобы избежать фактора «привыкаемости» к расположению продукции в торговом зале, необходимо производить раз в 3–12 месяцев в зависимости от скорости оборачиваемости товара изменение его положения в местах продаж и в магазине в целом. Продукция должна быть выложена или выставлена так, чтобы поиск нужного товара был максимально облегчен. Для этого надо использовать POS-материалы в торговом зале, обеспечивающие лучшую навигацию людского потока к местам расположения товара.

На стеллажах недопустимо иметь пустые незаполненные места. При наличии свободной площади незамедлительно производится подсортировка товара или перестановка других видов продукции [38].

Недопустимо размещать товар, укладывая его друг на друга, если это может привести к порче или потере товарного вида продукции.

Размещение внутри группы может осуществляться в виде горизонтальной или вертикальной выкладки. По внешнему виду упаковки или самого товара можно сразу же определить, к какому виду выкладки он относится. Товар надо располагать у края полки или на крючках, по ровной линии.

При горизонтальной выкладке необходимо учитывать, что на самой нижней полке должен размещаться товар больших размеров, или менее привлекательный, или более дешевый. Также горизонтальная выкладка предусматривает выкладку товара слева направо по серии, по уменьшению объема.

Вертикальный способ выкладки продуктов предусматривает расположение однородных товаров в несколько рядов, на всех полках стеллажей сверху вниз. Этот способ удобен тем, что обеспечивает хороший показ товаров, свободный доступ к нему покупателей любого роста. При вертикальной выкладке необходимо строгое распределение товара одного вида, от меньшего к большему. Меньший располагается на верхних полках, соответственно, больший – на нижних. На практике чаще всего комбинируют оба эти способа, применяя элементы как горизонтальной, так и вертикальной выкладки.

Дисплейная выкладка (дополнительные точки продажи) размещается на видном месте, согласно движению покупателей. Например, отдельно стоящий фирменный стенд или стойка, не привязанная к основной точке продажи определенного товара [38].

«Борьба» за место на полке и как ее выиграть

Применяя мерчендайзинг в местах продаж, надо использовать различные правила, которые дадут возможность сделать эту работу наиболее эффективной.

Группа правил – эффективный запас:

1. Правило ассортимента. Для каждого вида организаций розничной торговли поставщик определяет показатели по минимальному набору ассортиментных позиций, т.е. числу видов товарных единиц одной категории товара. При этом учитываются факторы, влияющие на формирование оптимального ассортиментного набора, – спрос, профиль и специализация магазина, состояние его оснащённости торговым и другим оборудованием.

2. Правило торгового запаса. Включает в себя создание оптимального уровня запаса продукции, необходимого для постоянного присутствия ассортимента в торговой точке. Исходя из того, что любое торговое предприятие старается сократить места хранения товара для увеличения торговых площадей, основным требованием к поставщику становится четкая и своевременная поставка товаров. «Последний» товар на полке – это худшая реклама продукции, так как покупатель имеет предубежденность не брать этот товар.

3. Правило присутствия. Весь товар, поступающий в торговую точку, должен быть выставлен в торговом зале.

4. Правило ротации товара на полках. Правило заключается в том, что в первую очередь должен продаваться товар, привезенный раньше, чем тот, который завезен позднее. Всегда необходимо выставлять на полки продукцию, поставленную в более ранние сроки, или сроки хранения которой находятся на исходе. При появлении на полке торгового зала нового товара, его необходимо ставить позади того, который там уже находился, пододвигая ранее выставленные продукты вперед.

Группа правил – эффективное расположение

Эта группа правил обеспечивает оптимальное размещение товара на торговом пространстве магазина и его правильную выкладку. Правильное размещение подразумевает распределение товаров на площади торгового зала, а выкладка – это расположение, укладка и показ продуктов на торговом оборудовании.

Размещение продукции может происходить как в основных местах продаж, так и в дополнительных. Использование дополнительного размещения товара необходимо для:

- объемного представления, т.е. представления товара в больших количествах (паллетные выкладки);
- размещения продукции, которая участвует в промоакциях и других специальных мероприятиях;
- расположения сопутствующих товаров рядом с основными.

Товар, размещенный в дополнительных точках продаж, обязательно должен присутствовать в основном месте торговли данным видом продукции. Покупатель все равно привыкает искать товар в определенных местах магазина. В то же время наблюдения показывают, что если клиент не нашел какой-то продукт в привычном месте, он может просто не заметить его в дополнительных местах продаж [38].

Итак, представим теперь эту группу правил более подробно.

1. Правило представления. Если группа товаров одного производителя занимает существенную долю в общем объеме продаж компании, то желатель-

но обеспечить выкладку товара блоком, когда продукцию группируют в корпоративный блок в каждой категории товара. Выкладка в виде специального блока существенно улучшает представленность товара, его поиск и увеличивает продажи данной группы товаров, но в то же время иногда вызывает недовольство покупателей слишком большой «однобокостью» представления продукции, ограничивающей выбор покупателя.

2. Правило «товар лицом». Товар должен быть расположен фронтально, с учетом угла зрения покупателя, т.е. должен быть хорошо просматриваем с различных мест. Любая информация на упаковке или месте продаж должна быть легко читаема, кратка и понятна. Не перегружайте место продаж текстовой информацией, помните, что люди пришли сюда за покупками, а не ради чтения. У вас – секунды на то, чтобы они ухватили информацию, расположенную в месте продаж или на упаковке товара. Не закрывайте необходимую информацию ценниками. При неудачном расположении товара в зале его можно будет найти, только если: покупателю нужен данный товар; покупатель знает, как товар выглядит; у покупателя достаточно времени, чтобы посвятить себя поиску конкретных продуктов в магазине при совершении покупок. Женщины и мужчины обладают разной степенью сноровки в поиске товаров. Женщины лучше находят нужную продукцию и предметы, которые находятся вблизи их расположения, чего нельзя сказать о мужчинах. В то же время женщины могут и не заметить товар, расположенный на верхних полках [38].

3. Правило определения места продаж на полках. При определении мест для выкладки продукции на полках, отводимых магазином для размещения различных групп товаров, необходимо найти оптимальную комбинацию с точки зрения отдачи с каждого метра полочного пространства в денежном выражении и индивидуальных особенностей магазинов. Маленькие товары следует группировать так, чтобы они не потерялись и были хорошо видны. Необходимо также максимально использовать торговые места, хорошо просматриваемые с мест наибольшего потока или нахождения покупателей.

4. Правило приоритетных мест. Товары, приносящие максимальную прибыль и имеющие высокий коэффициент оборачиваемости, должны находиться в наилучших местах продаж, идеально – на уровне глаз покупателя.

Группа правил – эффективная презентация товара.

Эффективная презентация товара или его реклама внутри магазина – это совокупность средств и методов, используемых для объективной информации потребителей об имеющихся в продаже товарах, их потребительских свойствах, качестве продукции и формах обслуживания.

Реклама внутри магазина позволяет покупателям находить товар, который ранее рекламировался, или тот, который в рекламе не участвовал. Основными средствами внутренней рекламы в магазинах являются POS-материалы. «Место продаж» по-английски – Point of Sales (POS). pos-материалы – это средства рекламы в местах продаж, которые предназначены для популяризации товара, торговой марки, бренда. POS-материалы создаются с целью увеличения спроса на продукцию и, соответственно, повышения продаж. Довольно часто требуется донести до покупателя, до посетителя либо до клиента какую-нибудь

информацию для ознакомления с товарами или услугами. Будь то оформление важных бумаг, документов, заполнение бланков, перечень услуг или товаров. И не всегда рядом находится обслуживающий персонал, который смог бы все грамотно объяснить или просто пояснить. Для всего этого и многого другого уже очень давно были придуманы информационные стенды. Основная задача таких стендов – преподнесение полной и исчерпывающей информации для наибольшего количества людей. Поэтому стенд должен быть хорошо виден и замечен со всех сторон. К POS-материалам относятся:

- плакаты (постеры – большие плакаты разных размеров и стикеры – плакаты на клейкой основе), которые часто выполняют не просто функцию информирования, но также побуждают потребителя совершить покупку;

- дисплеи – используются компаниями, как правило, для размещения товаров импульсивного спроса, т.е. товаров, приобретаемых покупателями спонтанно. К таким продуктам относятся жевательные резинки, сладости, сигареты, маленькие батарейки и др. Размещают их в тех местах, где у покупателя может возникнуть импульсивное решение что-то приобрести. Самое выгодное место – безусловно, кассовая зона;

- лифлет – листовка формата А4, с двухсторонней цветной печатью;

- листовки (флаер) и буклеты считаются недорогим, но зачастую очень действенным рекламным материалом в розничной торговой точке. Они должны находиться рядом с товаром, чтобы потребитель смог получить информацию о продукте еще до того, как определится с покупкой. Часто в магазинах можно встретить информационные буклеты о товарах, которые не имеют никакого отношения к специализации данной торговой точки. Например, информация об услугах операторов рынка мобильных коммуникаций или же о телефонах и других товарах предварительного выбора часто размещается в супермаркетах, магазинах по продаже электробытовых товаров, компьютеров и т.д., поскольку посетители этих торговых точек могут быть потенциальными потребителями указанной продукции. Промоматериалы для таких буклетов не занимают много места в магазине, но в то же время предоставляют потребителю информацию о товаре, которая в дальнейшем может оказаться решающим фактором при принятии решения о покупке;

- стоп-шелфы, потолочные рекламные материалы – подвесные рекламные материалы;

- полочные наклейки (шелфтокеры) – горизонтальное рекламное изображение на пластике или картоне, чаще всего используется для придания значимости корпоративному блоку и ориентации внутри него, но также может содержать просто название марки, рекламное обращение и располагаться в подходящих местах;

- напольные наклейки – также достаточно эффективная форма рекламы, которая крайне редко используется в наших магазинах. Зачастую пол в супермаркетах свободен и его стоит использовать, чтобы задать покупателю направление до нужной ему (или вашей компании) полки. Огромный эффект имели напольные плакаты, рекламирующие детские подгузники с торговой маркой Libero. На плакате был изображен малыш, сидящий в песочнице в этом подгуз-

нике с поднятой головой. Создавалось такое впечатление, что малыш смотрит именно на вас. Как показали данные исследований, 90 % покупателей обходили этот плакат и 10 % переступали через него, но никто из них не решился наступить на «малыша». Не решились – значит, заметили и, следовательно, запомнили тот бренд, который рекламировался этим плакатом, а возможно, и приобрели упаковку-другую именно этих подгузников;

- мобайл – большие картонные конструкции, подвешиваемые к потолку над тем местом, где продается товар, для того чтобы покупатель, желающий приобрести бутылку минеральной воды, не блуждал среди полок с алкогольными напитками;

- джумби – объемные коробки (бутылки, банки), имитирующие продукт в увеличенном масштабе. Они используются, как правило, в больших магазинах. Их подвешивают под потолок либо размещают на витринах или ставят на полки. Есть варианты джумби в виде огромных упаковок сока или огромных надувных бутылок, которые зрительно доминируют как в торговом зале, так и в подсознании покупателей;

- воблеры – специальные приспособления, прикрепляемые к полкам. Они имеют свойство вибрировать благодаря гибкой пластмассовой «ножке», привлекая этим внимание посетителей магазина к товарной полке. Воблеры являются тем POS-материалом, который не очень-то любят продавцы магазинов. Во-первых, они часто отклеиваются от полок, а во-вторых, своей вибрацией не доставляют удовольствия работникам магазина;

- стикеры – малая форма полиграфии, выпускается на самоклеящейся основе. Отличительная особенность данного вида рекламной продукции – ее устойчивость по отношению к внешним факторам воздействия;

- диспенсеры – рекламная подставка или емкость под продукцию, разработанная под конкретный вид товара. Используется для выставления в магазине с целью увеличения продаж;

- желтые ценники – обозначают товар, участвующий в акции;

- красные ценники – обозначают новый товар.

1. Правило оптимальности. Эффективность применения POS-материалов достигается при использовании их не более чем для 15 % товаров. Анализ покупательского спроса показывает, что их решения о совершении покупок зависят от сочетания информации, которую они могут вспомнить, и внешней информации, доступной в момент совершения покупок в торговом зале. Причем потребители чаще выбирают товар, информация о котором доступна извне, нежели тот, о котором приходится вспоминать [38].

2. Правило помощи покупателю. Назначение рекламных материалов в торговом зале – обеспечить встречу покупателя с товаром или провести их знакомство. Потребитель, рассматривающий или получающий дополнительную информацию о товаре, более склонен к покупке, если он получает данные сведения в месте осуществления продаж. Продавец-консультант, промоутер и мерчендайзер должны донести до покупателя необходимую и важную информацию о товаре. Учитывая то, что решение о покупке до 70 % наименований продуктов клиент принимает непосредственно в магазине в короткий промежуток

времени, то от недостатка нужной информации или получения слишком большого количества информации он испытывает определенные перегрузки. Поэтому необходимо учитывать и следующее правило.

3. Правило краткости и простоты (KISS). Данный принцип предполагает понимание информации, которую вы хотите донести до клиентов вашего магазина, 14-летним ребенком со средним уровнем образования и интеллекта – именно такие характеристики приводят американские исследователи.

4. Правило размещения ценников. Цена на продукцию должна быть обозначена четко и хорошо видна покупателю, ценник не должен перекрывать доступ к необходимой информации. Расположение ценников должно быть таким, чтобы покупатель четко понимал, к какому товару какой ценник относится. Как тяжело разобраться в ценниках на продукцию заморозки в холодильных прилавках отдельных супермаркетов, где все ценники расположены по периметру холодильного оборудования, а товар лежит внутри в общей куче. Форматы ценников на однородные группы товаров должны быть одинаковыми. У многих потребителей сильно развито чувство доверия к продукту в зависимости от страны происхождения – швейцарский сыр и часы, финская сантехника, немецкие автомобили и т.д.

Неправильное восприятие ценника покупателем может привести к следующим последствиям: он вообще не купит товар, если потребность в нем не очень велика; клиент может ошибиться в выборе продукта и испытать неприятные чувства при расчете за приобретенный товар, а может вообще развернуться и вернуть товар на место или отказаться от совершения дальнейших покупок в данном магазине; утратить доверие к данным видам товара в этом магазине или сети в целом. Отсутствие ценников – отсутствие продаж.

Правило комфорта основывается на том, что при расположении и выкладке товара, размещении рекламы и информации важно устранить возможность возникновения дискомфорта восприятия у покупателя. А он может возникнуть в следующих случаях:

- недоступность или труднодоступность информации (на ценниках, упаковке, рекламных материалах);
- расположение надписей под неправильным углом зрения;
- отсутствие возможности нахождения выбора (товар не виден, недоступен, нарушается правило «товар лицом», отсутствуют ценники);
- наличие информации (рекламы) при отсутствии товара в месте продаж;
- неудачные цветовые решения и сочетания;
- неудачное сочетание форм и объемов (плохая выкладка и представленность);
- неправильное музыкальное, звуковое оформление (слишком громкая или резкая музыка, быстрая музыка в часы спокойной работы магазина и медленная – в часы столпотворения покупателей);
- неудачное освещение в помещении или внутри торгового оборудования (невозможно рассмотреть товар, стоя к нему лицом, перекрывается доступ света, информация отсвечивается).

Необходимо, чтобы внутри зала соблюдался порядок, торговое оборудование и рекламные материалы находились в целостности и сохранности. Не должно быть оборудования, в котором недопустимо хранить данные виды продукции [38].

Многие компании, работающие на российском рынке уже давно, с успехом применяют мерчендайзинг, который в западных организациях является обязательным элементом системы продаж. Конечно, безусловные лидеры здесь такие компании, как Coca-Cola, Pepsi Co, Nestle, «Вимм-Билль-Данн», Danone, Wrigley, «Большевик», «Чипита» и многие другие. В этих компаниях разработана и четко действует система размещения товара и управления им в местах продаж, с использованием собственных планограмм выкладки продукции. Когда одни компании только задумываются над данным вопросом, другие захватывают на полках лучшие места и занимаются продвижением своей продукции, обеспечивая себе высокие места в рейтинге продаж розничных сетей. Попробуйте поставить товар в крупных сетях в кассовую зону, думаю, ваши попытки будут обречены на провал. Там действуют сильные игроки, способные выложить крупные суммы за представленность товара в данных местах, не допускающих проникновения туда других операторов. Места продаж «выкупаются» на год вперед, после чего договор пролонгируется.

Компания «Вимм-Билль-Данн» была долгое время одним из лидеров рынка не только по соковой продукции, но и по организации системы мерчендайзинга. Товар этой компании всегда был представлен достаточно широко и грамотно, что давало возможность продавать продукцию в довольно больших объемах.

Многие производственные компании для расширения услуг в данной сфере предоставляют розничным сетям свое торговое оборудование – холодильники, стойки, прилавки и т. д. Это позволяет также использовать весь комплекс услуг в достижении своих целей.

Бюджеты таких компаний, как «Большевик» (входит в группу Danone), для организации проведения промомероприятий и осуществления системы мерчендайзинга в розничных сетях составляют несколько десятков тысяч долларов США в год для каждой крупной сети. Поэтому «Большевику» удастся удерживать ассортимент наименований своей продукции на полках ведущих сетей в размере 70–90 наименований [38].

Рассмотрим правила мерчендайзинга в торговой сети «Слата».

Правило № 1. «Вертикально по категории» (рис. 6.19).

Правило № 2. «Кросс-категорийная выкладка» (рис. 6.20):

- Совместное размещение товаров целевого спроса и сопутствующих товаров, для формирования перекрестных продаж, повышения маржи, роста среднего чека и выручки с квадратного метра.

- Сопутствующий товар следом или напротив товара целевого спроса. Человек, покупая основной товар, может внезапно осознать необходимость приобретения сопутствующего. Синергия $1 + 1 = 3$.

Макароны	Крупы	Масло оливк.	Макароны
Макароны	Крупы	Масло растит.	Макароны
Макароны	Крупы	Масло растит.	Крупы
Макароны	Крупы	Масло растит.	Масло растит.
Макароны	Крупы	Масло растит.	Масло растит.

Рис. 6.19. Правило «Вертикально по категории»

Стир. порошки	Кондиционер	Пиво	Снеки
Стир. порошки	Кондиционер	Пиво	Снеки
Стир. порошки	Кондиционер	Пиво	Снеки
Стир. порошки	Кондиционер	Пиво	Снеки
Стир. порошки	Кондиционер	Пиво	Снеки

Рис. 6.20. Правило «Кросс-категорийная выкладка»

Правило № 3. «Зона вытянутой руки»

- Товары для детей не рекомендуется ставить слишком высоко, вне поля зрения. Он должен увидеть их и захотеть. Еще лучше, если потрогает. Прикосновение – одна из первых форм заявления права на собственность и основное правило для формата «самообслуживание». Если клиент не понимает, как достать продукт, он, скорее всего, даже не будет пытаться сделать это.

- Самая верхняя полка с товаром – не выше 1,8 м.

Правило № 4. «От дешевого к дорогому».

- Цена товара на полке увеличивается в глубину зала, по ходу движения покупателей и наоборот.

Правило № 5. Товары PL «ПЕРВАЯ ЦЕНА» выкладываются вертикальным блоком первыми по ходу движения в категории и наоборот.

Правило № 6. «Эффективная группировка товаров»

- Товар должен быть объединен в группы одновременно по нескольким признакам, чтобы максимально облегчить покупателю поиск необходимого ему товара.

- Виды группировок товара в местах продаж: блоки по товару, блоки по производителю, блоки по марке, блоки по цвету, блоки по ценовым группам, блоки по характеристике (по вкусу, жирности и т.д.).
- Виды товарной выкладки: вертикальные и горизонтальные.
- Основная цель – выбрать способ группировки, который упростит поиск товара и принятие решения о покупке, в выкладке товаров должна быть логика, понятная покупателю.
- Все товары выкладываются в зависимости от их ABC-рейтинга.

Правило № 7. Количество F, в которое выставляется конкретная товарная позиция, определяется объемом продаж данной SKU. Для эффективной продажи товара и высокорейтинговых ABC-товаров, минимальное количество F – 2.

Правило № 8. Эффектное представление товара на полке за счет создания «моноцветовых пятен», которые создаются за счет выкладки товара одного бренда, одной или разной фасовки строго друг над другом (рис. 6.21).



Рис. 6.21. Правило «Моноцветовых пятен»

Правило № 9. «Двух пальцев». При составлении планограммы учитывать, что полка по высоте должна соответствовать продаваемому товару. Между верхним краем товара и следующей выше полкой должно оставаться пространство для того, чтобы удобнее было брать товар. Обычно это расстояние составляет не более 3 см или ширины двух пальцев (+ внимание на товар, имеющий этикетку сверху) (рис. 6.22).

Если расстояние от верхней части товара до следующей полки велико, но не позволяет поставить товар в два слоя – это предпосылка поднять полку (рис. 6.23).



6.22. Правило «Двух пальцев»



6.23. Правило «Двух пальцев»

Правило № 10. «Товар лицом к покупателю»

- Товар должен быть расположен фронтально, лицом (face) к покупателю. «Face» (F) – это лицевая сторона товара (этикетка, название, логотип).
- Основная информация на упаковке должна быть легко читаема, не закрываться другими упаковками и ценниками (рис. 6.24).

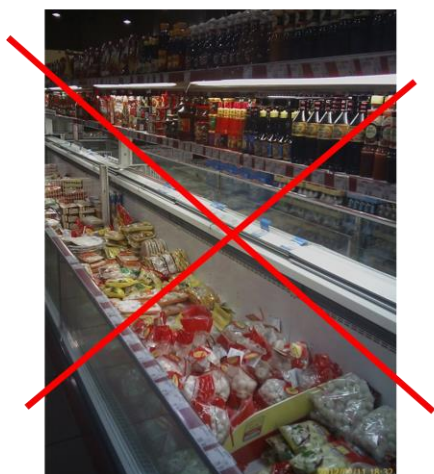
Выкладка в баннетах

- Четкое разделение на товарные группы и категории (правило «Вертикально по категории»).
- Соседствующие группы товаров не должны диссонировать друг с другом (например, пельмени не размещаются с мороженым).
- Обязательное наличие физических разделителей (перегородки, решетки, оргстекло, рубрикаторы).

Обязательно наличие ясных ценников (рис. 6.25).



6.24. Правило «Товар лицом к покупателю»



6.25. Выкладка в баннетах

Выкладка в прилавках

- Товары важные (А) в центре прилавков.
- Правило «Вертикально по категории» (вертикально, вертикально-блочно по товару) – стремиться.
- Товары важные (А) к пику продаж – через самообслуживание (низкое стекло или вверху на витрине, например нарезки на подложке).
- Допускаются сопутствующие товары вверху на витрине, стене.
- Специальные читаемые ценники (составы, описания) (рис. 6.26).

Выкладка СФРОВ

Топ-отдел в магазине. Первый на входе. Формирует настроение и имидж магазина как лучшего поставщика свежих продуктов.

Атмосфера Рынка.

Развал (ы):

- Наклон, натуральное дерево, плетеные корзины или в коробках, деревянные и плетеные короба, крупные (черные) ценники-таблички с шрифтом «от-руки», акцентная подсветка.

- Выкладка сезонных товаров, промооваров, которые не требуют специального хранения.

- Фрукты, промо – первые по ходу движения.

- Выкладка по правилу «Вертикально по категории». Цитрусовые к цитрусовым и т.п.

Цветовые «пятна» (рис. 6.27).



6.26. Выкладка в прилавках



6.27. Выкладка в прилавках

ПРАВИЛА ВЫКЛАДКИ

- Полки и товар протираются.
- Ротация товара по сроку годности.
- Безопасная выкладка.
- Товар лицом к клиенту всегда.
- Не должно быть пустых мест.
- Ровняем товар по краю ограничителя, держателя, края полки.
- Выставляем сначала ценник, потом первый ряд товара, затем всю полку.

ИНСТРУКЦИЯ

- Получить или нарисовать планограмму.
- Подготовить товар к вывозу в зал.
- Знать правила безопасной выкладки и пользования рохлами.
- Подготовить расходный материал, оборудование (тряпки, перчатки, полки, кронштейны, ценники).
- Подготовить ценники.
- Протереть полки и товар.
- Разместить ценники, выложить первый ряд товара.
- Выложить остальной товар.
- Убирать за собой коробки, складывая плоско в телеги.
- Убрать мусор, увезти.
- Увезти остатки товара и следить за выкладкой.

Вопросы для самоконтроля

1. Как мерчендайзинг используется в розничных сетях?
2. Как место продажи нацелено на конечного потребителя?
3. Выделите плюсы и минусы применения мерчендайзинга в торговой сети.
4. Назовите основные правила выкладки товара в торговом зале
5. Назовите классические правила размещения товара в торговом зале.
6. Перечислите виды выкладки товаров и каков порядок их применения?
7. В чем отличие применения мерчендайзинга российскими компаниями от западных?

Задания для самостоятельной работы

1. Посетить супермаркет и проанализировать в нем мерчендайзинг.
2. Сравнить уровень мерчендайзинга в трех торговых сетях и сделать выводы.

7. ПРОМОМЕРОПРИЯТИЯ В СЕТЕВОМ РИТЕЙЛЕ

Развитие системы взаимодействия с потенциальными потребителями привело к созданию различных «маркетинговых смесей» при работе с продукцией. Основной концепцией, применяемой на рынке западными компаниями, является концепция «4С», которая включает в себя следующие компоненты:

- нужды и запросы потребителей (customer needs and wants);
- затраты для потребителя (cost);
- удобство для потребителя (convenience);
- коммуникации с потребителем (communication).

Данная концепция максимально отражает ориентацию на клиента.

Нужды и запросы потребителя. Это означает разработку всех элементов товара для удовлетворения конечного потребителя [38].

Затраты для потребителя. Клиент будет рассматривать любой товар и сравнивать ценность продукта с его стоимостью. Также он будет учитывать время, которое потребовалось на приобретение данного товара, психологические и другие затраты. Например, в магазинах ИКЕА вам предложат приобрести продукцию, в стоимость которой не заложена цена доставки товара потребителю и его сборки, эти услуги придется оплачивать отдельно. В других магазинах вы можете приобрести мебель, в цену которой при покупке сразу включаются расходы на доставку, а иногда и сборку. Вам не потребуется дополнительного времени для оформления данных видов услуг и их согласования.

Удобство для покупателя. Включает в себя такое понятие, как распределение товаров и доведение их до потребителей с учетом качества, удобства приобретения, наличия, надежности и развитие хороших отношений между потребителем и поставщиком продукции.

Коммуникации с потребителем. Поставщик должен добиваться того, чтобы покупатели знали и помнили о достоинствах товаров и местах их приобретения. Поставщик должен предоставить возможность потребителям общаться с ним.

Основные маркетинговые цели, достижение которых принесет существенную выгоду поставщику, – это увеличение оборота, эффективное управление запасами, расширение доли рынка и рост прибыли. Приведу примеры конкретных целей, которые может поставить перед собой организация.

1. Увеличить в объемах продаж долю продукта А, как в розничной сети, так и на рынке в целом, с 1 до 1,5 % в течение года.

2. Увеличить прибыль с объема продаж продукта А в розничной сети с 10 до 10,5 % в течение ближайших пяти месяцев.

Реклама ставит целью достижение конкретного результата с использованием соответствующих мероприятий. Эти цели, в основном, включают меры по информированию о новом продукте, направленные на его последующее узнавание, посредством рекламных материалов. Например, добиться того, чтобы 30 % целевой аудитории узнали о новом вкусе зефира «Шармель», производимого фабрикой «Ударница», в течение 6-месячного срока [38].

Цели стимулирования сбыта, направлены на увеличение объемов продаж конкретного вида продукции, вовлечение в потребительскую орбиту дополни-

тельного количества покупателей и переориентацию клиентов с одного продукта на другой. Например, заставить 40 % потребителей продукции «Бизнес Ланч» попробовать продукцию «Биг Ланч» в течение первых 6 месяцев ее выпуска, а также увеличить потребление среди 40 % текущих потребителей «Бизнес Ланч» с 5 до 7 упаковок ежемесячно и более всеобъемлющая задача – расширить дистрибуцию «Бизнес Ланч» внутри отдельной розничной торговой сети с 30 до 40 % в течение года.

Один из путей ведения бизнеса – очень популярный сейчас на европейском и американском рынках, – разработка индивидуальных программ трейд-маркетинга. Трейд-маркетинг – это деятельность всех участников торговли, направленная на организацию продвижения товара от производителя к конечным потребителям, наиболее выгодным для всех участников товародвижения образом. Все инструменты трейд-маркетинга условно разделяют на две группы: материальные и нематериальные. Материальные, т.е. дающие организации прямую финансовую выгоду за счет поставщика (неважно, производителя или дистрибьютора).

Самый распространенный их вариант – различного рода скидки. Применение этого инструмента позволяет компаниям без ущерба для себя уменьшать розничную цену, расширять ассортимент благодаря существующим специальным скидкам за покупку новых видов товара. Тем самым они могут полнее удовлетворять запросы покупателей, а значит, и повышать свою конкурентоспособность. Чуть менее известный инструмент данной группы – бонус, денежная либо товарная скидка, которые предоставляются по достижении определенного, оговоренного сторонами результата. Чаще всего бонус выплачивается по итогам квартала (года) либо за определенный объем закупок у поставщика, либо за объем продаж того или иного ассортимента поставщика конечным потребителям. И еще один инструмент, относящийся к стимулированию сбыта, – торговые конкурсы. Его основное отличие от первых двух в том, что он предполагает поощрение не организации, а ее сотрудников или группы магазинов. К материальным инструментам трейд-маркетинга относится и стимулирование конечных потребителей, которое стало очень широко применяться в последнее время. Всем известны схемы типа «2 + 1», «3 + 1» и т.д. или возможность выиграть какой-то приз при покупке определенного количества товара или видов товара [38].

Есть варианты и более простые: при покупке различного количества единиц товара потребитель получает призы, подарки, приглашения и т.д. Многие розничные точки отказываются от участия в таких мероприятиях, считая, что кроме лишних хлопот и неудобств это ничего им не принесет. Материальные инструменты трейд-маркетинга повышают конкурентоспособность организаций. В первую очередь, это происходит за счет работы с товаром. С одной стороны, это возможность предложить своим покупателям, без каких-либо собственных затрат, более выгодные цены. С другой – способ расширить ассортимент предлагаемых товаров. Плюс к этому – участие в различных конкурсах поставщика позволяет экономить на материальном стимулировании собственного персонала, а значит инвестировать средства во что-то другое. Кроме того,

участие в промоакциях для конечных потребителей дает шанс расширить круг своих покупателей. Таким образом, эта группа инструментов трейд-маркетинга позволяет повысить конкурентоспособность за счет осязаемых ресурсов в краткосрочной перспективе. Постоянное участие в различных программах поставщика ведет к формированию хорошей репутации продавца, что в итоге способствует привлечению новых и удержанию старых потребителей [38].

Вторая группа инструментов трейд-маркетинга – нематериальные. Для начала несколько слов о мерчендайзинге. Данный термин имеет не один вариант трактовки. В узком смысле это просто определенное расположение товаров на полках розничных точек. В широком – искусство торговли. Его мы разобрали достаточно подробно в предыдущих разделах книги. Следующий компонент – эффективное представление, или попросту размещение POS-материалов на территории торгового зала. Разумно используемые промоматериалы для конечных потребителей могут существенно облегчить жизнь менеджерам торгового зала и продавцам, обеспечить легкую навигацию внутри магазина и увеличить объемы продаж. Последний инструмент трейд-маркетинга, который также относят к нематериальным, – обучение, консультации и услуги со стороны поставщика. В действительности современное обучение в рамках инструментов трейд-маркетинга представлено различными формами.

Какие ощутимые выгоды приносит организациям участие в программах современного обучения, организованных производителем?

Во-первых, это повышение уровня квалификации персонала без существенных денежных затрат либо посредством небольших капиталовложений.

Во-вторых, нематериальное стимулирование сотрудников. Следствием такого сотрудничества обычно является повышение удовлетворенности персонала своей работой, а значит, уменьшение «текучки» кадров. В конечном счете это выражается в повышении удовлетворенности покупателей. Причем эффективность данного инструмента не зависит ни от месторасположения торгового предприятия, ни от контингента потребителей. Это, пожалуй, единственный инструмент, который позволяет создать индивидуальные отличия, а значит, конкурентные преимущества для каждого клиента [38].

Стоимость проведения промомероприятия включает в себя ряд ключевых статей расходов:

1. Оплата работы промоутеров.
2. Оплата работы супервайзера, водителя и других членов персонала, обслуживающего акцию.
3. Оплата работы агентства по разработке стратегии и идеи акции. На эту сумму влияют характер мероприятия (продолжительность, масштаб, материально-технические компоненты) и особенности деятельности указанного агентства (количество специалистов, задействованных в проекте, и объем потраченного ими времени).
4. Расходы на сопутствующие рекламно-информационные материалы и PR-сопровождение (зависят от типа акции и согласовываются с заказчиком в каждом отдельном случае).
5. Расходы на предложения (призы) в ходе промоакции.

6. Расходы на коммуникацию в ходе промоакции.

Разберем более подробно основные мероприятия при осуществлении BTL.

Организация выставок и презентаций. На выставках и презентациях компания имеет возможность показать свой потенциал и все самое лучшее, что накоплено за всю историю ее деятельности, в том числе образцы и преимущества новой продукции. Первостепенную роль здесь также играет техническое оснащение, подготовка печатных материалов, сувенирной продукции, образцов для раздачи и дегустации, дизайн стенда, подбор и компетентность персонала.

Дегустации. Организация различных видов дегустаций – один из способов привлечения новых покупателей. Для розничных сетей успешно проведенная дегустация – серьезный аргумент для включения данной продукции в свой ассортимент [38].

Раздача листовок, сэмплинг. Цель этих мероприятий очевидна – познакомить потенциальных покупателей с продуктом, брендом или новинкой. Основная задача здесь, конечно же, – заинтересовать потребителя непосредственно продуктом, но не менее важен и контекст этой демонстрации. Все нюансы – от одежды промоперсонала до места проведения – должны соответствовать товару. Потребитель не должен испытывать чувство неудобства от того, что, например, продукт, ориентированный на гурманов, продвигается через акции в магазинах эконом-класса, а одежда промоперсонала не соответствует восприятию личностной ценности бренда. Если, допустим, необходимо продвигать элитные конфеты, а промоперсонал не удастся одеть в соответствующее обмундирование, то от сэмплинга лучше вообще отказаться. В противном случае этот дорогой набор конфет может получить неожиданный имидж дешевого товара. Кажется, что раздача листовок – очень простой процесс. Но и здесь существует много скрытых нюансов. Вспомните, как часто приходится видеть плохо одетых и грубых раздатчиков возле станций метро, в автомобильных пробках и во многих других местах. Вот вам протягивают какой-то измятый листок и бесцветным голосом просят посетить тот или иной магазин, купить тот или иной товар. А теперь представьте другую ситуацию: бойкая девушка или заводной юноша задорно сообщают вам, как будет здорово, если вы зайдете в новый магазин, а на яркой листовке заманчиво изображены товары, которые так и просятся к вам в качестве покупки. И вы, улыбаясь, кладете нарядную листовку в сумку (а не выбрасываете ее в ближайшую урну) [38].

Сэмплинг – это рекламная акция, в основе которой лежит раздача бесплатных образцов товара в местах массового скопления потенциальных потребителей. Данные мероприятия необходимы при открытии магазина, фирмы, проведении распродажи и т.д.

Аниматор (ростовая кукла). Максимальный эффект наблюдается от акций, сопровождающихся работой аниматоров (ростовых кукол). Нестандартная промоформа привлекает внимание и помогает закрепить полученную информацию визуальным образом [38].

Консультации по продукту. Необходимо рассказать потенциальному потребителю о ценности товара, его отличительных особенностях и потребительских свойствах, основных преимуществах, которые отличают этот продукт от

аналогичной продукции конкурентов. Объяснить, чем продиктована более дорогая, нежели у других производителей, цена товара. Промоутеры должны доброжелательно, заинтересованно и квалифицированно представить продукт покупателю. Их первостепенная функция – убедить потенциального клиента в том, что только этот товар достоин внимания.

Подарок за покупку, премиумы. Подобный вид промоакций предоставляет широкое поле для фантазий – как покупателей, так и сотрудников компаний. Эти мероприятия подталкивают потребителей приобрести данную вещь повторно, так как она вызывает приятные воспоминания. Часто подобные акции организуются в целях прикрепления нового товара к другому (спайка), чтобы бесплатно ознакомить покупателя с новинкой. Такие мероприятия часто проводит компания «Большевик». Иногда необходимо каким-то образом донести новый продукт до конечного потребителя, особенно если он дорогой по цене, а продвинуть его надо очень быстро. В таком случае товар выпускается в очень маленькой упаковке и раздается потенциальным покупателям в виде так называемых пробников. По такому пути пошла фабрика «Рузанна» при выводе на рынок конфет «Комильфо», что возымело огромный промозффект и обусловило резкое продвижение продукта на рынке [38].

POS-материалы. Суть данного подхода состоит в оригинальном расположении товара, придании ему яркой и неординарной формы. Это может быть, к примеру, огромная банка пива или большущая «веселая» корова, молоко из которой разливается в пакеты прямо на глазах у покупателей. Думаю, такие интересные решения привлекают внимание потребителя, а молоко вызовет еще больше доверия, если в POS-материале будет дополнительно содержаться фраза о том, что молоко поступает на стол прямо с фермы.

Мерчендайзинг. Профессиональный мерчендайзинг способен увеличить сбыт на 15–300 %. Так, по данным исследователей, при перестановке товара от уровня пола до уровня глаз рост показателя продаж может достигать 70 %, а от уровня рук на уровень глаз – 50 %.

Специальные цветковые ценники. Желтый указывает на особую цену или распродажу, красным отмечают новинки или появление новой информации о товаре. Такие виды ценников применяются всеми западными магазинами и отличаются более крупным форматом, часто выполняются в виде стоп-шелфов, подвешенных к потолку, которые видны с разных точек магазина.

Шоу-мероприятия. Организация «сопровождающих» выступлений эстрадных артистов. Проведение концертов и шоу-программ с участием звезд шоу-бизнеса. Они могут проходить как «отдельные» мероприятия либо в комплексе с другими акциями.

Игровые промоакции. Продвижение продукции игровыми методами (лотереи, конкурсы, розыгрыши призов). Осуществляется как в торговых точках, так и на улицах, концертах, праздниках и т. д. При должной подготовке персонала акцию подобного типа можно превратить в настоящий праздник для потенциального потребителя: здесь и яркое шоу, и радость от неожиданного подарка. Для более обширного вовлечения целевой аудитории в проводимое ме-

роприятие часто используются СМИ. Кроме того, все это – действенный метод стимулирования дистрибьюторов [38].

Современный BTL все больше стремится к театрализации: феерические вечеринки в клубах, ярко оформленные промостойки внушительных размеров, промоутеры, одежда которых больше похожа на театральные костюмы, а речевые модули – на репризы. Общемировая тенденция более активного использования BTL-мероприятий коснулась и России.

Рост конкуренции на потребительских рынках заставляет компании активно применять самые разнообразные способы привлечения и удержания потребителя. Дисконтные карты примелькались до невозможности: их не использует только ленивый. Лидеры российского бизнеса все чаще прибегают к маркетинговым инструментам третьего поколения – бонусным системам поощрения лояльности покупателя.

Из многообразия схем, используемых розничными сетями при разработке и воплощении в жизнь программ лояльности, значительное место занимают программы поощрения постоянных клиентов, реализуемые, как правило, на основе пластиковых карт. По традиции, эти программы относят к комплексу sales promotion – маркетинговым инструментам, способным в течение короткого промежутка времени спровоцировать потребителя на совершение покупки, ускорить принятие такого решения [38].

Лояльность поддерживается благодаря чрезвычайно высокому стандарту обслуживания. Личное обращение, простой телефонный звонок, почтовая рассылка с новостями или с известием о поступлении новинки, способной заинтересовать данного клиента, – те виды программ лояльности, которые сегодня набирают обороты.

Очевидно, что для супермаркета в крупном городе или сети АЗС, разбросанных на площади в несколько десятков или сотен тысяч квадратных километров, масштаб деятельности не позволяет реализовать одинаковые программы. Требуется расчленение программы лояльности на составные части, формализация, стандартизация этих частей и создание новой собственной программы, наиболее эффективной для конкретного бизнеса в данный момент времени и в данной стране.

Уже само название – программы поощрения – указывает на то, что их основополагающим мотивом является предоставление выгод покупателям. Лучший способ поощрить любого человека – это дать ему (или пообещать) какую-либо выгоду (материальную, эмоциональную или психологическую). Все известные типы программ поощрения делают упор на какой-то одной выгоде, остальные также могут присутствовать, но играют подчиненную роль.

Основной и наиболее распространенный в России тип программ поощрения – дисконтные программы и купоны на разовую скидку. Смысл его – в предоставлении клиенту выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара непосредственно в момент покупки. Здесь напрямую присутствует материальная выгода: некий сэкономленный процент от стоимости продукта, услуги.

Другой, также довольно распространенный тип программ поощрения покупателей – розыгрыши призов среди лиц, сделавших определенные покупки в

определенный период времени. И здесь мы имеем дело с материальной составляющей выгоды, но и в этом случае основой является выгода эмоциональная: восприятие товара, полученного вследствие счастливого стечения обстоятельств, всегда эмоционально окрашено. И даже если он не особо нужен человеку, эмоции, сопровождавшие получение приза, как правило, положительные.

Еще одна разновидность программ поощрения, в последние годы набирающая популярность среди крупных розничных сетей, – накопительные дисконтные программы. В них, в отличие от программ предыдущего типа, выгода не является некой фиксированной и неизменной величиной, не зависящей от покупательской активности клиента и его покупательской истории (от того, как часто и на какую сумму им совершались предыдущие покупки). Здесь уже появляется элемент психологической выгоды – участие в игре, результат которой, в противовес участию в розыгрыше призов, зависит от каждого конкретного человека: чем чаще покупаешь, тратя при этом все большие суммы, тем большую выгоду получаешь. Но сама выгода при этом качественно не меняется: это может быть скидка, уменьшение покупной цены товара или экономия.

И, наконец, последний тип – бонусные программы поощрения, такие как «Зебра» в сети «Перекресток» или «Малина». Суть их в том, что, совершая покупки, клиент получает некие условные баллы, накопив определенное количество которых он вправе обменять их на товар или услугу по своему усмотрению. Раз товары и услуги, получаемые за виртуальные баллы, вполне реальны, здесь, вне сомнений, присутствует материальная выгода. Но превалирует ли она в мотивировке действий потребителя? Ведь такой же или даже гораздо больший вес имеют другие составляющие: игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза, который, кстати (в отличие от розыгрышей), данному человеку чаще всего действительно нужен [38].

Реализуя программу поощрения покупателей, необходимо распределить ее на каждый их тип, ведь конкретному потребителю необходимо предложить те или иные дополнительные выгоды, которые имеют ценность именно для этого человека. Пенсионеру, считающему каждую копейку, – предложить постоянную скидку. Так поступают многие розничные сети, которые в определенные часы работы магазина, когда поток покупателей небольшой, предлагают некоторые или все группы товаров со скидкой до 10 %. Ребенку – своему будущему клиенту, забежавшему по поручению родителей за пакетом молока, – вручить леденец или жевательную резинку. Даме, скупившей много разной парфюмерии, выдать бонус – в виде других видов косметики. А домохозяйке, еженедельно оставляющей в кассе магазина некую сумму, при оплате очередного счета по совокупности прошлых заслуг скинуть часть цены. Помимо того, что продавец или заправщик – не владелец магазина, который сам принимает решения и сам за них отвечает, здесь еще и затруднена возможность быстро сориентироваться, поняв, что за клиент перед тобой, какие выгоды будут для него наиболее ценны и стоит ли предлагать их вообще. А потому перед руководителями фирм и маркетологами встает необходимость выбора: на какой комбинации выгод остановиться? Какой вариант программы поощрения позволит удерживать существующих клиентов, заставит их приносить фирме дополнительную

прибыль и привлечет новых покупателей? Выбор той или иной программы поощрения, как правило, является производным от двух величин: рыночной ситуации и специфики конкретного бизнеса. Но даже если выбор сделан верный, есть еще два критических параметра, определяющих успешность или неуспешность каждой конкретной программы: квалификация обслуживающего персонала и удобство участия в программе для пользователя.

Только когда рынок перестает расти такими темпами, как прежде, настает время покупателей, которых, как выясняется, не хватает на всех. И первым, за что в такой ситуации схватились американские компании, было самое очевидное – скидки и купоны, т.е. ставка делалась на ту же материальную выгоду. Аналогичная ситуация сложилась в России к середине 1990-х гг., и особенно ярко она проявилась после августа 1998-го. Российские компании вынули из рукава то же чудодейственное средство – скидки, купоны, дисконтные карты. Именно с осени 1998-го анонсирование в рекламных объявлениях предоставления скидок по «чужим» дисконтным картам стало обычным явлением, даже если это были карты конкурентов. В тот период зародились самые причудливые дисконтные альянсы, программы и системы. В их числе был и прообраз известного ныне пула «Шесть семерок», дожившего после ряда трансформаций до наших дней и обретшего новых участников и собственное имя.

В Москве и крупных региональных центрах России в настоящее время любая крупная или средняя компания, а также значительная часть мелких фирм, работающих на потребительском рынке, имеют собственные дисконтные карты, выпускают собственные скидочные купоны, о чем без лишних затей пишут в рекламных листовках, зазывая покупателей. Практически любой потребитель обладает хотя бы одной такой картой, которую с радостью обслуживают еще несколько фирм (иногда изъав карту конкурента и выдав взамен свою) [38].

Регулярные скидки снизили рентабельность розничных сетей и ослабили доверие клиентов к предлагаемым ценам. Почему? Во-первых, скидки отрицательно сказываются на репутации товара, снижая в глазах потребителя его качество; во-вторых, на короткое время вам становится лучше, но затем требуется очередная порция скидок; и в-третьих, очевидно, что если потребитель испытывает недоверие к цифрам на ценнике и осознанно или неосознанно ощущает, что качество товара не вполне соответствует заявленному в рекламе, ни о какой лояльности по отношению к бренду или розничной сети не может быть и речи. Скорее, это лояльность к скидке, а не торговой марке. А если принять во внимание, что фирме, ввязавшейся в эту кампанию и получившей на первых порах краткосрочные выгоды, необходимо идти дальше и вслед за конкурентами все более снижать цены и наращивать скидки, уменьшая тем самым маржу и прибыль, становится понятно, что продолжение губительно и бессмысленно для обоих участников рынка.

Во Франции около десятилетия успешно действует бонусная система Carte Plus, управляемая независимым провайдером и объединяющая несколько тысяч магазинов, ресторанов, аптек, различных агентств. В Великобритании бонусные программы получили наибольшее распространение среди сетей супермаркетов. Пионером здесь стала компания Tesco, в 1994 г. (момент запуска

пилотного проекта) по большинству показателей уступавшая конкурентам – сетям Sainsbury и Safeway. Уже через три года она была на первом месте, нарастив долю рынка с 12 до 15,6 %, подняв объем продаж на 44 %, а прибыль – на 47 % (при этом приращение произошло, в основном, за счет главного конкурента – Sainsbury). Успех Tesco в значительной степени объясняется ее проектом Clubcard, о чем мы говорили в начале книги. Что касается России, то здесь программы поощрения, предлагающие клиентам синкретичные выгоды, можно перечесть по пальцам руки. В нашей стране все это еще предстоит реализовать.

Система «отслеживания потребителей», которая преобразовалась в технологию электронной торговой точки (EPOS – electronic point of sale) вначале давала возможность крупным розничным сетям заносить в базу данных сведения о покупателе (в первую очередь, при оформлении различных дисконтных или клубных карт). В качестве примера здесь можно привести систему заполнения анкет, введенную сетью «Рамстор» при выдаче своей клубной карты (карта называется «Клуб Рамстор»). Такие базы дают достаточно много информации о покупателе и позволяют отслеживать совершенные им покупки. Сеть Wal-Mart создает специальные сайты для молодежи, где в ненавязчивой форме рекламирует свои товары [38].

Крупные западные розничные сети используют имеющуюся у них информацию о поведении покупателей для определения частоты, содержания и формы рассылок нужной информации. Основная цель таких рассылок – создать ощущение устойчивой взаимосвязи потребителя и продавца, проявить о покупателе некоторую заботу в плане его дополнительного информирования. Однако клиенты могут воспринять все это достаточно негативно: обычно они рассматривают подобные шаги в качестве определенных льгот, предоставляемых владельцам различных карт, это обязывает продавцов постоянно пополнять набор предлагаемых в рассылке услуг, поскольку этого ожидает покупатель. И если сеть не будет находить новые, более интересные условия, клиент может разочароваться в ней и начнет относиться к такой рассылке как к обыкновенной рекламе, направленной на «выманивание» у него денег.

Основа построения хорошего диалога с покупателем – создание полноценно действующих сайтов, где отражалась бы наиболее интересная информация, рассказывалось о новых товарах, их особенностях, о проводимых акциях, осуществлялось общение с клиентами посредством ответов на возникающие у них вопросы, предоставлялась возможность получения квалифицированной консультации и, наконец, совершения покупок, не выходя из дома. Жалобы многих клиентов среднего и выше среднего достатка на невозможность заказать товар из магазина по Интернету – это существенный минус. Одна из немногих фирм, которые занимались этим в последние годы, – «Служба доставки 777». Однако условия и качество ее работы оставляли желать лучшего. Цены часто завышались. В то время как организация доставок покупок, сделанных через Интернет, предоставляет реальную возможность захватить огромный пласт покупателей и получить колоссальное увеличение оборота и лояльности.

Многие думают, что это очень хлопотное мероприятие, и сильно ошибаются. Ведь магазины развитых розничных сетей расположены во многих райо-

нах города, что позволяет довозить продукцию из ближайшей торговой точки до конечного клиента за 10–15 минут (возьмите пример доставки пиццы). Таким образом, снабжая большое количество покупателей, можно было бы развозить по несколько заказов сразу, сокращая тем самым издержки. А увеличение при этом именно лояльности со стороны потребителей принесет эффект куда более значимый, нежели рост объема продаж.

Многие из вас предпочли бы покупать продукты через Интернет, а не ходить за ними в магазин, пусть и в ближайший, возвращаясь обратно с огромными сумками и потратив немало времени, которого занятым людям (в частности, тем, кто зарабатывает достаточно много) обычно не хватает. И сети упускают большую возможность продавать свои товары действительно нуждающимся в них покупателям.

Управление взаимоотношениями с потребителем (CRM – customer relation management) используется для создания и обозначения широкой гаммы подходов и техник достижения цели – долговременных и постоянных взаимоотношений с покупателем [38].

Вопрос, который очень часто встает перед менеджерами по рекламе, – как выбрать промоагентство и можно ли доверить ему решение стоящих перед компанией задач. Для этого необходимо знать о подводных камнях, о которые разбилось немало промоакций.

Отсутствие планирования. Отсутствие планирования приводит к недостаточно тщательной подготовке самой акции. К недостаткам планирования, прежде всего, относятся отсутствие промоутеров на точке, оперативного контроля магазина со стороны супервайзеров, недостаток расходных материалов, несоблюдение порядка подготовки и сдачи отчетов. Последствия могут быть разными, но зачастую итог один – неудовлетворительное проведение мероприятия. Это происходит и по причине отсутствия в работе различной стандартизированной документации, определяющей форму отчетности по тем или иным операциям. Поэтому такие промоагентства либо закладывают высокую норму прибыли, либо в одностороннем порядке изменяют ход акции, удешевляя ее с потерей качества. Результат налицо: дорогой сервис при обыкновенном качестве или неприемлемое качество выполнения работ и выброшенные на ветер деньги. Причины банальны: непрофессионализм и отсутствие опыта у проектных менеджеров агентства, работа с непроверенными подрядчиками.

Плохая подготовка персонала. Под качеством персонала следует понимать внешний вид промоутеров (привлекательность), их поведение, способность реагировать на возникающие внештатные ситуации, неконфликтность. Один из самых эффективных методов sales promotion – это улыбка продавца в магазине. Так что судите сами, какой бесценный ресурс вы теряете, когда ваши промоутеры уныло смотрят в пол и думают лишь о том, «когда же все это закончится». Персонал – главный ресурс при проведении промоакций. Неверное его использование приводит, в лучшем случае, к неэффективности мероприятия, а в худшем – к уменьшению продаж. Причина здесь кроется порой и в низкой заработной плате промоутеров, в отсутствии качественной работы менеджера по персоналу, в не разъяснении служащим их должностных обязанно-

стей и, как следствие, незнании ими особенностей продукции и компании-производителя.

Таким образом, «изюминка» продукта, которую нужно донести до покупателя, оказывается утерянной, и вам просто предлагают что-то попробовать или посмотреть, не зная особенностей данного товара и тех аспектов, на которых необходимо акцентироваться. Промоутеру дается всего несколько секунд на то, чтобы заинтересовать потребителя. Иногда промоутер заговаривается настолько, что суть сказанного им невозможно понять и через несколько минут. Акцентируйте его внимание на 2–3 основных преимуществах и особенностях рекламируемой продукции. Определите, чем она может быть ценна для покупателей и каких именно потребителей она, вероятнее всего, заинтересует. Промоутеры должны четко себе представлять, на какую категорию покупателей ориентирован данный товар и кому его необходимо предлагать в первую очередь. Можно, конечно, рассказывать об эффективности стирального порошка мужчинам или о достоинствах крема для бритья женщинам, но результаты такой работы будут близки к нулю. Надо четко позиционировать товар и направлять работу промоутеров на тех потенциальных покупателей, которых данный продукт может заинтересовать. В американских супермаркетах покупателей очень часто встречают на входе и предлагают посетить какой-нибудь отдел, где продается, возможно, нужный вам товар. Причем встречающий моментально определит, какой именно отдел и товар надо порекомендовать тому или иному клиенту, в зависимости от половой, возрастной, социальной принадлежности последнего и прочих его характеристик [38].

Воровство. Эта проблема существует во всех сферах современной жизни. Не везде еще привыкли к достойной оплате труда. Такой оплате, при получении которой у сотрудника не возникало бы мысли о том, что компания ему должна. Многие кампании оказались неэффективными, потому что большая часть продукции, предназначенной для дегустаций, была продана на рынках или просто унесена с собой. В числе проблем, порождаемых воровством, можно назвать падение дисциплины среди промоутеров, снижение эффективности их труда, ухудшение отношений с администрацией торговых точек. В итоге все вышеперечисленное может привести к срыву акции. Избежать воровства можно введением четкого порядка отчетности; системы «черных списков», увеличением зарплаты.

Внешний вид промоутеров. В понимании поставщика эффективность ассоциируется более с экономией денег на акции, нежели с реальными цифрами, отражающими динамику продаж. Отсюда отсутствие яркой, привлекающей внимание одежды промоутера. Промоутер теряется в толпе. Акция же получается абсолютно бесцветным мероприятием, которое ни при каких условиях не сможет воздействовать на покупателя. Человек воспринимает 90 % информации визуально, и именно поэтому было бы ошибкой не задействовать зрение, отказавшись от красивой и привлекательной одежды. Ключом к потребителю являются комплексные рекламные кампании. Соответственно, в любой рекламной кампании нужна связующая идея, которая объединяла бы отдельные части акции в единое целое. Как это ни прискорбно, но иногда промомероприятия

изолированы от прочей рекламной активности организации. Необходимо бороться с таким положением вещей, иначе добиться усиления общей эффективности рекламной деятельности не удастся [38].

Ошибки при определении целевой аудитории. Для того, чтобы правильно провести рекламную акцию, недостаточно выбрать удачное место, необходимо определиться и со стилем поведения промоутера, т.е. его типом. Иными словами, позиционировать себя следует соответственно целевой аудитории. Если это мужчины, то, скорее всего, промоутерами должны быть девушки с эффектной внешностью. Хотя прежде стоит выяснить, не совершаются ли покупки в данной точке семейными парами. В таком случае акцент надо делать на интересный, привлекающий внимание костюм промоутеров. Аналогично, нарядные, скромные и опрятные девушки должны работать на промоакциях, направленных на домохозяек (а это огромное число различных продуктов).

Исследования показывают, что, в основном, увеличение продаж вызвано перетягиванием потребителей у конкурирующих торговых марок. Кроме того, подобные замеры позволяют уменьшить вероятность повторения ошибок в будущем [38].

Чтобы достигнуть запланированных результатов, любая промоакция должна отвечать пяти условиям, начальные буквы, названия которых в англоязычной практике составляют аббревиатуру SMART:

- быть конкретной (specific);
- измеримой (measurable);
- достижимой (achievable);
- уместной (relevant);
- организованной в жестких временных рамках (timed).

Промомероприятие должно быть нацелено на выполнение конкретной реальной задачи. На этапе разработки необходимо определить показатели, на основании которых впоследствии можно будет измерить эффективность проведенного мероприятия — любому (в том числе исполнителю) должно быть понятно, насколько выполнима поставленная задача и как это можно просчитать. Не имеет смысла ставить перед сотрудниками нереалистичные, недостижимые цели — данная стратегия может лишь снизить мотивацию ответственных за выполнение задания лиц и заставить их сомневаться в высоком уровне компетенции высшего руководства. Цель промоакции должна иметь непосредственное отношение к проблемам, стоящим перед торговой маркой, т.е. быть уместной, и ни у кого не должно возникать сомнений в возможности достижения цели к обозначенному сроку [23].

Чтобы промоакция имела успех и способствовала росту продаж товара и популяризации торговой марки, необходимо еще на стадии ее планирования проработать возможные ошибки и впоследствии не допустить их [24].

Механики промоакций, при которых происходят ошибки (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Механики промоакций [24]

Виды механик промоакций	Описание механики	Пример
<i>По механике акции</i>		
Консультация	Консультацию лучше всего использовать на стадии роста товара. Такой вариант акций подразумевает презентацию свойств продукта покупателю	В 2016 г. в гипермаркетах «Магнит» стартовала акция от компании «Кубань-Ти». Консультанты рекламного агентства знакомили посетителей гипермаркетов с подробностями акции и продукцией «Кубань-Ти»
Дегустация	Одна из самых эффективных механик в BTL акциях, позволяющая потребителю оценить характеристики продукции в точке продаж. Обычно проводится на стадии роста товара или зрелости при изменении некоторых ранее известных свойств продукта	В период с ноября 2016 г. по февраль 2016 г. проводилась дегустационная программа для ООО «Торговый Дом Миланд». Целью дегустации было увеличение продаж и привлечение покупателей к продуктам Краснодарского завода детского и лечебно-профилактического питания № 1
Сэмплинг	Бесплатная рассылка или раздача образцов (пробников) продукции представителям либо широкой, либо целевой аудитории. Эта механика особенно популярна среди компаний при выпуске нового продукта и на этапе роста товара	В августе 2016 г. проводился сэмплинг продукции «Мажитэль» на ул. Красная г. Краснодара. Проходим раздавались холодные бутылочки продукта с предложением попробовать новый вкус
Лифлетинг	Раздача рекламной полиграфии в местах сосредоточения представителей целевой аудитории. Один из наиболее распространенных и простых способов привлечь внимание к магазину в целом, к конкретному товару или к проводимой в торговой точке акции. Обычно применяется на стадии роста товара	С 22 по 25 декабря 2016 г. компания «Тандер» открывала новый семейный магнит на Ейском Шоссе в г. Краснодаре. С целью привлечения внимания целевой аудитории в ближайших районах к открытию нового магазина. Промоперсонал в течение трех дней раздавал рекламную полиграфию с информацией об открытии новой торговой точки
Подарок за покупку	Механика применяется в большинстве мероприятий на стадии зрелости товара и очень редко на стадии спада. Позволяет мотивировать потребителей к приобретению товара, за который он получит подарок. Дополнительный эффект достигается в случае, если у клиента есть возможность выбрать один из подарков или собрать коллекцию, приобретая продукт	С ноября 2015 г. по январь 2016 г. проходила акция от Coca-Cola. Для участия в акции необходимо было купить промопродукт от Coca-Cola со специальными этикетками. Собрав 22 балла с крышек, покупатели обращались в Центр Выдачи Призов и обменивали их на один из 1 200 000 коллекционных стаканов с мишками

Виды механик промоакций	Описание механики	Пример
Скретчинг	Получение скретч-карты с моментальной скидкой при покупке на определенную сумму. Стирание верхнего слоя карты, на которой указана сумма скидки, которую можно тут же потратить на покупку. Лучше всего использовать данную механику на стадии роста (стимулирование продаж) и на стадии спада (распродать весь товар или вернуть популярность к нему)	Компания «М.Видео» проводит акцию – моментальная скидка по скретч-карте. Получить скретч-карту с моментальной скидкой можно при покупке от 2990 р. Механизм: покупатель стирает верхний слой – видит сумму скидки – тут же тратит ее на покупку
<i>Мероприятия через игры</i>		
Конкурсы, лотереи, викторины	Проведение конкурсов, лотерей, викторин среди потенциальных потребителей с последующим распределением призов и выигрышей. Такие мероприятия хорошо запоминаются, особенно если конкурсы направлены на детей. Викторины могут быть с вопросами о свойствах нового стирального порошка: ответивший получает товар в подарок	Акция 2016 г. «Мега отвечает взаимностью» в г. Краснодаре. В специально оформленной зоне в центре ТЦ промоутеры в оригинальных костюмах приглашали всех желающих участвовать в проекте. Совершив покупку в день на сумму 5 000 р., можно было выбрать в магазинах ТЦ МЕГА коробку с вопросом на дереве в промозоне, правильно ответить на вопрос и получить ценный подарок
<i>Мероприятия с визуальным информированием</i>		
Таблички, указатели, баннеры, стенды и прочее	Комплекс визуальных средств, которые призваны помогать потребителям ориентироваться в пространстве и давать им необходимую информацию. Хорошо подойдут для товаров на стадии внедрения и роста	К примеру, в торговой точке 10 разных марок сока, надо выбрать какой-либо для потребления, покупатель увидит таблички, указатели или стенды сока «Моя семья» и возьмет именно его
Специальная упаковка	Временное изменение внешнего вида стандартного продукта в честь определенного события, имеющего ценность для целевой аудитории. Временное изменение упаковки позволяет обновить товар, привлечь к нему дополнительное внимание покупателя	Акция Laus в Ленте: «купи 2 пачки Laus с улыбкой в сети магазинов «Лента». Зарегистрируй номер чека на сайте либо SMS, каждый день выигрывай призы!» Для этой акции компания разработала специальную упаковку
<i>Специальные события (Events)</i>		
Фестивали, события, мероприятия	Проведение специальных событий, фестивалей, развлекательных мероприятий для целевой аудитории. Такие события позволяют очень сильно укрепить характер бренда, построить	12 июня 2016 г. на пляже Ривьера в Сочи команда рекламного агентства провела масштабное мероприятие – летние спортивные игры «Активиа». Все могли принять участие в соревнованиях и полу-

Виды механик промоакций	Описание механики	Пример
	знание о торговой марке	читать призы и настоящие кубки, а также продегустировать легкие вкусы питьевой «Активиа». Работали фотозоны, где гости могли почувствовать себя настоящим чемпионом и получить распечатанную фотографию
<i>Благотворительные промоакции</i>		
Благотворительность	Крупные BTL-проекты, в результате проведения которых осуществляются перечисления на благотворительные инициативы от стоимости каждой покупки в период акции	«Mcdonalds» ежегодно проводит благотворительные акции. Юбилейная, 15-я благотворительная акция «МакХэппи День» позволила собрать более 28 млн р. для передачи в благотворительный фонд «Дом Роналда Макдоналда». Всего в благотворительной акции с начала ноября приняли участие более 25 млн посетителей во всех ресторанах «Макдоналдс» по всей России

В табл. 7.1 были рассмотрены самые популярные виды и представлены к ним примеры недавних акций. Далее рассмотрим основные ошибки, совершаемые при планировании и проведении промоакций (табл. 7.2) [24].

Таблица 7.2

Классификация ошибок при планировании и проведении промоакций [24]

Ошибка	Описание ошибки	Пример
<i>Ошибки на стадии планирования</i>		
Несоответствие конкретной промоакции общей маркетинговой концепции компании	Например, запланирована акция, направленная на продвижение элитного парфюма для людей с высоким уровнем дохода. Программа рассчитана не только на торговые точки категории А (VIP-розница), но и на торговые точки категории С (небольшие магазинчики рядом с домом). Целевая аудитория (ЦА) рекламной акции не подпадает под ЦА продукта. Получаем сразу два негативных результата: эффект от проекта будет меньше запланированного, рекламный образ продвигаемого товара будет обесцениваться	В 2015 г. проводилась промоакция – сэмплинг от «Иль Де Ботэ» элитного парфюма на улицах города. В некоторых районах, где раздавались пробники аромата, не было целевой аудитории, так как у людей в данных районах достаток был ниже среднего и они не купили бы дорогие духи

Ошибка	Описание ошибки	Пример
Несоответствие механики промо-мероприятия целям компании	Имеется в виду, что мероприятия, направленные на формирование имиджа, должны быть нестандартными и затрагивать, прежде всего, эмоциональную сферу потенциальных потребителей, а мероприятия, направленные на увеличение объема продаж, должны затрагивать мотивы рациональности и практичности, демонстрируя выгоду от совершения покупки продвигаемого товара	Компания «Вимм-Билль-Данн» летом 2016 г. выпустила новый вкус сока J7 и проводила промоакцию «Подарок за покупку». Цель – сделать так, чтобы 50 % целевой аудитории была осведомлена о новом вкусе, т.е. нужно было проводить консультацию или, к примеру, сэмплинг. Люди неохотно покупали новый вкус даже за вручение подарка
Несоответствие механики акции этапу жизненного цикла товара (ЖЦТ)	Например, когда товар на стадии роста, его нужно продвинуть, проинформировать о нем. Ошибка заключается в том, что на данном этапе будет проводиться, допустим, акция «Подарок за покупку», так как товар еще не известен – данная акция будет гораздо менее эффективна, нежели сэмплинг или дегустация	Эту ошибку часто допускают производители и продавцы бытовой химии и косметики: новые товары участвуют в акции с другими, уже известными товарами. Покупатели охотнее будут брать известный товар несмотря на акцию и подарки
Неправильное планирование сроков	Ошибка может обернуться угрозой срыва всей рекламной кампании. Чтобы избежать этого, при планировании сроков проведения проекта обязательно следует учитывать то время, которое потребуется на подбор промоутеров, проведение тренингов и кастингов, на изготовление POS-материалов и заказ промомест в торговых точках	Дегустационная программа ООО «Торговый Дом Миланд» из-за неправильного планирования сроков в одном из магазинов «Магнит» г. Краснодара 23 августа 2015 г. не были найдены промоутеры, акция в торговой точке началась только через два дня
Игнорирование опыта коллег	В высококонкурентной среде многие акции и мероприятия происходят по схожему сценарию, именно поэтому перед организацией мероприятия важно просмотреть или обратиться к опыту коллег или своему собственному для того, чтобы изначально сгладить острые углы мероприятия и не увеличивать итоговый список типичных ошибок при проведении BTL-мероприятия	С декабря 2016 г. по январь 2017 г. проходила промоакция от Coca-Cola «подарок за покупку». Несмотря на то, что в 2015 г. у них была аналогичная акция, где из-за неправильных расчетов не хватило подарков в срок акции, ту же ошибку они допустили и в 2017 г., что вызвало недовольство среди покупателей Coca-Cola
Несвоевременность финансовых расчетов с агентством	Эта ошибка может повлечь за собой срыв мероприятия. Например, не будут вовремя оплачены места в торговых точках или не будут приобретены призы в нужном объеме	В мае 2016 г. в гипермаркете «Окей» проходила промоакция «подарок за покупку» продукции Туборг. В последний день акции, когда промоперсонал готовился к старту работы, директор магазина проинформировал, что данный день не оплачен компанией «Туборг» в торговой точке. Акцию при-

Ошибка	Описание ошибки	Пример
		шлось завершить
Отсутствие информационного канала между участниками	Проект ведут несколько человек, между которыми обязательно должен быть налажен информационный обмен. Для каждого уровня должностей необходима информация в определенном виде: если для руководителей достаточно тезисного содержания, то при спускании информации до промоперсонала необходимо давать ее в мельчайших подробностях и объяснять задачу пару раз	Летом 2015 г. на парковке «OZ- Молл» проводилось мероприятие, посвященное новой машине Subaru. В первый день акции начало пришлось задерживать на час из-за плохого информационного обмена между организаторами: промоперсонал не понимал, что нужно делать – указания были разными от организаторов
Определение целей проекта	Отсутствие ответов на вопросы: «Какие задачи должно решить мероприятие?», «Как измерять результат?», «Какие проблемы есть у компании, которые можно решить мероприятием?». Если изначально не определиться, чего хочет заказчик в качестве результата, то можно вообще ничего не получить	В 2016 г. в одно из рекламных агентств поступил заказ на проведение промоакции компании «Нести», но на вопрос, какая цель у мероприятия, не было дано четкого ответа. Акцию провели позже, когда была поставлена четкая цель
Отсутствие информации о промоактивности конкурентов	Не имеет смысла проводить акцию там, где она уже проводится конкурентами, поскольку это может сделать наше предложение менее привлекательным. Обязательным является постоянное отслеживание активности основных конкурентов	В 2016 г. в Краснодаре проходила дегустация напитка «Нести». В торговой точке «Лента» в это же время проводилась акция конкурентов «Липтон» дегустация за покупку. Многие люди высказывали промоперсоналу «Нести», что в акции «Липтон» «хотя бы дают подарки, а тут просто дегустация»
<i>Ошибки, связанные с промоперсоналом</i>		
Плохая подготовка персонала	Под качеством персонала следует понимать внешний вид промоутеров, их поведение, способность реагировать на возникающие внештатные ситуации, доброжелательность. Часто бывает так, что промоутеры уныло смотрят в пол. Причина здесь кроется порой в плохой мотивации промоутеров, в отсутствии качественной работы менеджера по персоналу, а порой – в неправильном разъяснении должностных обязанностей	При лифлетинге одного только что открывшегося магазина спортивного питания, промоутер, раздававший листовки на улице у входа, пропускал людей, часто смотрел в телефон и давал в одни руки по 3–4 листовки
Несоответствие промоперсонала требованиям	Как правило, отбором и подготовкой промоутеров занимаются сотрудники промоагентства. Но во избежание неожиданностей представителю компании-заказчика желательно посетить кастинг и убедиться, что	В мае 2016 г. в гипермаркете «Окей» проходила промоакция «Подарок за покупку» продукции «Туборг». Заказчику требовались высокие девушки одного роста. В итоге за стойкой стояли

Ошибка	Описание ошибки	Пример
	внешние данные промоутеров и уровень их подготовки соответствуют необходимым требованиям	разного роста промо, одной приходилось стоять на носках всю акцию, чтобы соответствовать напарнице по росту
Отклонение персонала от сценария проведения	У промоперсонала должен быть четкий сценарий проведения акции, прописаны все речевые реплики, в том числе и ответы на часто задаваемые вопросы. Если каждый сотрудник начнет говорить, как он думает и чувствует, то впечатление о компании испортится. Тем более персонал может в стрессовой ситуации не подобрать нужных слов и тем самым получить недовольных участников, которые из потенциальных клиентов никогда не попадут в разряд постоянных	В августе 2016 г. проходила промоакция от «Хаггис». Первые дни персонал говорил о товаре от себя, на некоторые вопросы давал ответы, читая с упаковки товара; на вопрос, почему этот товар лучше конкурентов, промоперсонал отвечал как он думает, а не как нужно говорить
<i>Ошибки проведения промоакции</i>		
Время проведения акции	При проведении акции необходимо учитывать распорядок дня целевой аудитории. Если акция рассчитана на домохозяйек, то особой привязки к времени может и не быть; если акция семейная – необходимо учитывать время, когда в нужном месте появляются семьями	В 2016 г. проводилась промоакция «Балтика»: при покупке на 3 литра пива «Балтика» - еще одна в подарок. В ноябре уже холодно на улице, из-за чего эффективность акции была низкая (пиво лучше всего продается в жаркие дни)
Воровство	Невозможно ожидать, что результаты промоакции будут хорошими, если большая часть продукта, отведенного на дегустацию, или образцов, предназначенных для сэмплинга, будет унесена домой промоперсоналом. Избежать воровства можно введением четкой системы отчетности, системы «черных списков», увеличением зарплаты промоутеров, предоставлением бонусных поощрений в виде некоторой части рекламируемого продукта	С декабря 2016 г. по январь 2017 г. проходила промоакция от Coca-Cola «Подарок за покупку». Только в Краснодаре за всю промоакцию было своровано около 1000 призов промоперсоналом
Отсутствие промоформы	Если клиент желает любой ценой сэкономить на промоакции, то зачастую отказывается от специальной одежды для промоутеров – промоформы. Промоутер теряется в толпе, в итоге получается абсолютно безликая акция, которая ни при каких условиях не сможет воздействовать на покупателя	С 22 по 25 декабря 2016 г. компания «Тандер» открывала новый семейный «Магнит» на Ейском шоссе в Краснодаре. Проводился лифлетинг в ближайших районах. Промоперсонал стоял на улицах без промоформы и терялся в толпе. Люди проходили мимо и не замечали акции вообще

Ошибка	Описание ошибки	Пример
<i>Ошибки с отчетностью</i>		
Отсутствие системы отчетов	Мало провести акцию, надо еще и проанализировать ее эффективность. Чтобы трата денег на промоакцию была обоснована (во избежание ошибок в будущем), надо проводить замеры продаж ДО акции, ВО ВРЕМЯ акции и ПОСЛЕ нее	В июне 2015 г. проходила промоакция сэмплинг печенья ТУК. Замеры продаж до акции и во время не были проведены. Когда акция закончилась, эффективность была посчитана примерно
Разное предоставление отчета о проделанной работе	Каждый участник должен составлять отчеты о своем блоке, а ответственный за проект – проанализировать информацию и представить ее в том виде, который удобен для понимания руководству и заказчику. Отчет должен быть составлен грамотно, проанализированы допущенные недочеты, приведены цифры. Отчет должен иметь ту форму, которая позволит оценить проделанную работу	В 2016 г. в ноябре проводилась промоакция «Балтика». После завершения акции рекламное агентство предоставило отчет чеками и фотографиями, на что заказчик ответил, что этого не достаточно, но заранее систему отчетов никто не обговорил
Некорректная отчетность	Данная ошибка влечет за собой затруднения в оценке того результата, который принесли в итоге проведенные промоакции. Поэтому агентству и заказчику нужно решить еще до начала проекта, каким требованиям должна соответствовать отчетность (форма бланка, сроки предоставления отчетности, необходимость фотоотчета)	В начале сентября 2016 г. проходила промоакция канцелярии Vis. С рекламным агентством было оговорено, что фотоотчет должен быть сделан в количестве 40 фотографий горизонтальной съемкой. В итоге был предоставлен фотоотчет вертикальными фотографиями и в меньшем количестве

Все перечисленные в табл. 7.2 промомероприятия – примеры неграмотного планирования, реализации и выстраивания компаниями отношений с контрагентами. При этом обозначенные ошибки не являются единичными, предприятия разных сфер деятельности и различных масштабов бизнеса время от времени допускают их в своей деятельности [24].

Тем не менее можно обозначить ряд мер, которые будут способствовать снижению вероятности допущения ошибок на разных стадиях планирования и проведения промоакции (табл. 7.3).

В табл. 7.3 рассмотрены основные способы уменьшения ошибок на всех стадиях промоакции. Даже если во время акции произошла ошибка, ее можно грамотно исправить, не потеряв при этом эффекта от проведения промомероприятия [24].

Промоакции – мощный рекламный инструмент, который позволяет серьезно поднять продажи отдельного товара или громко заявить о компании в целом. В отличие от традиционных видов рекламы (ТВ, радио, СМИ), в промоакциях потенциальные клиенты участвуют лично. Тот факт, что компания не боится продемонстрировать качество своей продукции, внушает доверие, а

это, в конечном итоге, приводит к росту продаж и популярности бренда. Но только в том случае, если продукт так же хорош, как о нем говорят в рекламной акции. «Начинка» должна соответствовать «обертке» [29].

Эффективность промоакций обусловлена многими факторами, но в большей мере на успех такого хода влияет именно человеческий фактор – промоутеры выбирают из массы клиентов только тех, которые могут стать реальными покупателями.

Таблица 7.3

Способы уменьшения ошибок при проведении промоакций [24]

Ошибка	Способ уменьшения ошибок
Ошибки на стадии планирования	Все ошибки на этой стадии легко предотвратить. Чтобы акция соответствовала общей маркетинговой концепции компании нужно проанализировать то, где акция будет проходить, будет ли там целевая аудитория, в каком районе или торговой точке ее эффективнее всего провести. То есть хороший анализ перед проведением промоакции предотвратит данную ошибку. Чтобы избежать ошибки на стадии планирования (ошибка несоответствия механики промомероприятия целям компании, несоответствие механики акции этапу ЖЦТ и т.д.), нужно грамотно анализировать рынок, целевую аудиторию, конкурентов и т.д. Также важна цель промоакции, которая должна быть четко поставлена, и исходя из цели проводить анализ и проработку возможных ошибок
Ошибки, связанные с промоперсоналом	Персонал в промоакции самое важное звено. Поэтому чтобы не получилось так, что персонал плохо подготовлен, нужно посещать заказчику тренинги и обучения промо, самому видеть степень подготовленности персонала и заранее предотвратить возникновение таких ошибок, как несоответствие промоперсонала требованиям или отклонение персонала от сценария проведения акции. При проведении самой промоакции можно корректировать и предотвращать ошибки: не экономить на найме супервайзера (работник, который следит за промоперсоналом), проводить проверки заказчиком лично – это поможет вовремя оценить ситуацию и предотвратить какие-либо ошибки во время акции
Ошибки проведения промоакции	Данные ошибки возникают из-за неграмотного планирования мероприятия. Предотвратить их возникновение нужно еще на стадии планирования, но если все же они произошли, то их можно корректировать. Такую ошибку, как неправильное время проведения промоакции, можно вовремя заметить и переместить по времени акцию, чтобы попасть к своей целевой аудитории. Воровство тяжело предотвратить, но если установить хорошую мотивацию персоналу и ввести наказания за пропажу промоматериалов, то воровство можно свести к минимуму
Ошибки с отчетностью	Чтобы эффективность от промоакции можно было посчитать, надо проводить замеры продаж до акции, во время и после нее. Отчет должен быть составлен грамотно. Самое главное, чтобы отчет имел читабельную форму и позволял провести оценку проделанной работы. Также до начала акции заказчику и агентству нужно решить, какую предоставлять отчетность, какие должны быть требования

Основной слагаемой процесса является раскрытие всех преимуществ качеств товара, что позволяет потребителю по достоинству его оценить или даже

попробовать. Такая реклама на 80% эффективнее, чем другие виды (билборды, плакаты) [29].

Основным преимуществом промоакций является возможность напрямую пообщаться с покупателем. После проведения промоакции, продажи продвигаемого товара в торговой точке повышаются в несколько раз. А правильный мерчендайзинг, поможет на долгое время сохранить эффект [29].

Организацией промоакций занимаются специализированные компании, которые продвигают товар путем проведения рекламных кампаний. Промоакции позволяют делать продвижение компании, осуществляя параллельно еще и следующие цели [29]:

1. Информирование потенциальных потребителей о появлении или изменении продукта или услуги, а также о тех условиях продаж, которые у вас существуют.

2. Убеждение покупателя приобрести именно этот товар, а не конкурентный, хоть они и стоят на одной полке.

3. Заставить покупателя сделать что-то сейчас, в данный момент, а не отложить на будущее. Благодаря промоакциям покупается товар именно здесь и сейчас, именно в этом магазине [29].

Такие рекламные акции называются промоушен, что в переводе с английского языка означает «двигать вперед». То есть продвигать потенциального покупателя к определенному действию. На первый взгляд подобный контакт с потенциальным клиентом может быть слишком мимолетным и даже не имеющим особого значения, однако яркость, звучность и запоминаемость костюмов и рекламных материалов, использующихся в рекламной акции, вызывает интерес к ней и даже формирует положительное мнение о рекламируемом товаре или фирме. Промоакции продвигают продукт на рынке среди высоко конкурентной продукции, мотивируют клиентов на покупку, а также формируют длительный положительный имидж фирмы и резко повышают объемы продаж. При этом можно каждый раз использовать разные подходы, разные виды промоакций.

Основные правила организации и проведения успешной промоакции:

- тщательно продумать место проведения промоакции;
- учесть к какой целевой аудитории она будет направлена;
- использовать креативный подход;
- заранее планировать бюджет промоакции с учетом ее масштаба;
- подобрать энергичных промоутеров, обеспечить их всей нужной информацией, а также для желаемого эффекта облачить их в костюмы или спецодежду, напрямую ассоциируемую с компанией [29].

Цели промоакций:

- переключить внимание покупателей с продукции конкурентов на продвигаемый товар,
- повысить узнаваемость товара,
- повысить объем продаж,
- мотивировать потребителя совершить пробную покупку,

– сформировать/повысить лояльность потребителя к рекламируемому товару [29].

При слове «промоакция», как правило, в первую очередь представляются симпатичные молодые парни и девушки, раздающие на улице прохожим листовки и буклеты. Но это далеко не единственный способ рекламы. Также существуют и другие возможности распространения информации, такие как презентация, семплинг, дегустация, свич-селлинг, консультации с демонстрацией технических свойств, подарок за покупку, лифлейтинг (раздача листовок, газет, флаеров) и т.д.

Бесплатная дегустация один из самых популярных у потребителей видов промоакции. Такие рекламные акции привлекают большое количество людей, которые могут непосредственно оценить тот или иной продукт, после чего, возможно, многие тут же решат его купить. Ту же цель – дать попробовать – преследуют и другие рекламные промоакции. Например, семплинг, при котором, кроме информации, раздают еще и пробники или призы. Человек получает возможность бесплатно попробовать продукт и оценить все его качества, что, безусловно, позволяет выбирать среди всех предлагаемых товаров наилучший [29]. Привлекательна рекламная промоакция, при которой происходит обмен товара конкурентов на аналогичный, называется свич-селлинг. Подробно, со всеми нюансами узнать о товаре можно во время презентации или на выставках [29].

Промоутеры играют важнейшую роль в рекламных акциях. Это главные действующие лица любой промоакции. Рекламная промоакция строится на живом общении промоутера с потенциальными потребителями. Важно, чтобы промоутер был привлекателен, чтобы его образ прочно был связан с имиджем компании. Рекламный буклет нужно не просто всунуть в руки прохожему, а еще и передать устно и кратко необходимую информацию о товаре.

Наиболее популярными и эффективными видами рекламных акций являются:

- раздача листовок и флаеров на улицах города;
- расклейка объявлений на подъездах жилых домов;
- распространение рекламной продукции по почтовым ящикам;
- семплинг (раздача пробных образцов продукции) – один из наиболее любимых населением вид промоакций. Это эффективный инструмент, позволяющий потенциальным покупателям оценить продукт. Хорошо работает на увеличение лояльности потребителей;

- дегустация – используется для рекламы продуктов питания. При проведении дегустаций необходимо учесть множество мелочей, таких как постоянная замена продукции, хранение и транспортировка;

- подарок за покупку – всесторонний и наиболее часто используемый инструмент. Привлекательный и интересный подарок побуждает потребителя купить продукт. Для «подарка за покупку» часто используется метод 2 + 1: при покупке 2 единиц товара третья – в подарок;

- консультация клиента – проводится, как правило, для хорошо известной продукции и способствует «повторному напоминанию о себе». Работа

консультантов с такими товарами в местах продаж показывает отличные результаты;

- распространение листовок – хороший вариант, когда нужно донести информацию до большого количества потенциальных потребителей. В отличие от наружной рекламы, на листовку можно поместить больший объем информации. Остается только сделать так, чтобы покупатели захотели ее прочесть;

- центр выдачи призов организуется для выдачи призов участникам какой-либо акции [29].

Каждое агентство может привести множество примеров, когда люди не приходят за выигранными подарками, если между известием о выигрыше и получением приза существует большой временной промежуток. Многие просто не верят в возможность выиграть что-то действительно хорошее и дорогое. Потребители больше верят мгновенным лотереям (купил, тут же выиграл, тут же получил подарок) [29].

При организации эффективной промоакции необходимо учитывать множество аспектов:

- квалификация персонала, включая супервайзеров и координаторов;
- проведение акции: она должна принимать во внимание особенности продукта и задачи рекламной кампании. Для новых продуктов питания лучше всего подойдет дегустация; для известных товаров, когда требуется стимулировать спрос – подарок за покупку, для них же при общем высоком спросе (например, в предновогодний период) хорошо работают консультации;

- выбор точек проведения акции. При распространении листовок, важна не просто проходимость, а наличие целевой аудитории. При организации промоакции в магазинах важен выбор самой площадки: для премиальных товаров это должны быть магазины с высоким доходом покупателей, для массового товара лучше подойдут магазины со средними ценами;

- соответствие подарочной программы выбранной целевой аудитории и стоимости покупки. И многие другие особенности и нюансы, ведь каждая промоакция уникальна и универсального рецепта быть не может. Организовать действительно эффективную промоакцию – непростая задача, но рекламные специалисты отлично с ней справляются.

Причины, по которым топ-менеджеры компании принимают решение о проведении промоакций:

1. Необходимо поддержать продвижение на рынке нового продукта. Сегодня подавляющее большинство потребителей принадлежит к группе «консерваторов». Они не склонны покупать товары, свойства или вкус которых не знают. В этом случае наиболее эффективны: телереклама, призывающая «купить пельмени с креветками», и предоставление возможности потребителю попробовать их в магазине. Даже если товар нельзя попробовать, за время консультации потребитель получит о нем гораздо больше информации, чем может поместиться в 60-секундном ролике [29].

2. Предстоит ликвидация товарного запаса. Промоакция – один из самых эффективных способов избавления от излишков продукта и затоваривания на складах: рост объема продаж во время такой акции может составить от 100 до

1 500 %. Но это не означает, что таким способом можно продать любой неликвид: нельзя недооценивать покупателя. Промоакции, использующие приемы подарков и мелкооптовых покупок, проводятся во многих магазинах одежды для распродажи коллекций прошедшего сезона [29].

3. Необходимо обеспечить продвижение товаров, для которых существуют законодательные ограничения по их рекламированию (алкоголь, сигареты). Законодательные ограничения обходятся компаниями, как с помощью брэндов, так и с использованием мер по стимулированию сбыта в местах продажи. Об этом говорит статистика: за последний год во многих компаниях значительно увеличен рекламный бюджет на проведение промоушен-кампаний. Объем рекламного рынка BTL в прошлом году вырос до 1 млрд долларов, а к 2010 г. объем российского рынка BTL-рекламы может превысить 4 млрд долларов [29].

4. Требуется поддержать имидж продукта. Если компания является лидером рынка, то промоакция – хороший способ поддержания имиджа продукта среди своих покупателей. Примеры такого подхода можно увидеть у лидеров рынка безалкогольных напитков Coca-Cola и Pepsi.

5. Предстоит продвижение сезонных товаров. Здесь ярким примером может служить туристический бизнес. К началу сезона отпусков многие туристические агентства проводят промоакции по раздаче лифлетов с предложениями «горящих путевок». Летом увеличивается также рекламная активность компаний, производящих безалкогольные напитки, которые организуют многочисленные яркие игровые промоакции [29].

Промоакции имеют свои слабые и сильные стороны, как и любой метод стимулирования сбыта. Возможность личного контакта с потребителем – главное достоинство промоакции, но одновременно основной ее недостаток. Привлекаемый для промоакции персонал может проявить халатность по отношению к своим обязанностям, что незамедлительно негативно скажется на результате. Недостаточное внимание к подготовке персонала (тренинги, подобные инструктажи) является главным фактором неуспеха промоакций. Промоутер должен нравиться целевой аудитории и вызывать у нее доверие. Для проведения дегустации чая, например, не стоит приглашать девушек модельной внешности: этот продукт чаще всего покупают женщины среднего возраста, которые скорее подойдут к невысокой миловидной девушке, вызывающей ассоциации с собственной дочерью [29].

Проблемой сэмплинга может также являться отсутствие условия первой покупки. Если потребителю не понравится товар, то вероятнее всего он его никогда не купит. К тому же снижается психологическая ценность товара для потребителя: то, что можно получить бесплатно, теряет свою притягательность. Потребителю гораздо приятнее получить мини-продукт в подарок к уже купленному товару. Поэтому если нет уверенности в качестве и уникальных свойствах продукта, следует серьезно задуматься о целесообразности проведения подобной акции.

Перегруженность крупных супермаркетов различными промоакциями также не способствует эффективности этого мероприятия. Когда армия про-

моутеров наперебой предлагает попробовать множество различных продуктов, то покупатель либо ничего не запомнит, либо не обратит внимания на ваш продукт. Но еще хуже, если такая навязчивость вызовет стойкое чувство неприязни к предлагаемому товару. В крупных супермаркетах, особенно сетевых, есть расписание промоакций на несколько месяцев вперед [29].

По окончании мероприятия объем продаж может вернуться на прежний уровень, а иногда даже происходит значительный спад продаж. Причиной тому может быть образовавшийся у покупателя запас продукта, например, при проведении акции по мелкооптовой покупке «купи две единицы, третью получи в подарок». Поэтому при планировании мероприятий по стимулированию сбыта необходимо учитывать такой фактор, как жизненный цикл товара [29].

Адекватная оценка эффективности промоакций сегодня отсутствует, так как информация об объеме продаж фиксируется только в конкретных точках, где проходит промоакция, что не дает представления об общей картине по рынку.

Промоакция – один из самых эффективных способов избавления от излишков продукта и затоваривания на складах. При подготовке промоакции очень важно учитывать не только креативную составляющую мероприятия, но и особенности продвигаемого бренда, также необходимо четко представлять, что именно нужно донести до потребителя, в противном случае проведение акции будет нецелесообразно.

Как правило, для продвижения продуктов питания используют акции с дегустацией товара, для раскрутки косметики и бытовой химии применяют акции по бесплатной раздаче пробников. Хорошо проявили себя промоакции, связанные с распространением подарков, призов, купонов и подарочных сертификатов, стимулирующих покупателя совершать покупки данного товара.

Проведение акции заставляет покупателя иначе взглянуть на известный бренд, показывает товар в новом, выгодном свете. Успешность такого мероприятия объясняется тем, что промоакции дают возможность обращаться к каждому покупателю персонально, при этом отрабатываются потребительские возражения, завоевывается доверие к бренду. Покупатель, ничем не рискуя, может получить определенную выгоду, и тем самым формируются новые потребительские предпочтения [29].

Основная сложность в проведении промоакций заключается в том, что благополучность мероприятия в большинстве своем зависит от опыта и мастерства организаторов. В первую очередь, нужно грамотно поставить цели и задачи акции, определить ожидаемый результат, для того чтобы после окончания мероприятия можно было оценить его итоги. Затем нужно разработать стратегию достижения поставленных целей, продумать концепцию акции с учетом анализа потребительского рынка, предложений конкурирующих фирм.

Для этого нужно выявить сильные стороны продвигаемого бренда с позиций возможной выгоды для клиента, чтобы использовать эти лучшие стороны при продвижении [29].

Кроме этого, от организаторов потребуется, выбрать место и время проведения акции. Им необходимо обеспечить промоутеров и продавцов реклам-

ными материалами, инвентарем, форменной одеждой, провести с персоналом инструктаж на предмет отработки потребительских возражений и правильной реакции на действия конкурентов. Все нюансы подготовки промоакций невозможно изложить в короткой статье, но бесспорным остается тот факт, что мероприятия по стимулированию спроса должны проводить профессионалы, хорошо зарекомендовавшие себя на рынке.

Во всем мире промоакции пользуются большой популярностью. Россия не исключение. Промоакции – это настоящий Клондайк для любого рекламиста. Они позволяют осуществить оригинальные сценарии продвижения товаров и услуг, придать бренду эмоциональную окраску, с вероятностью 100 % «достучаться» до целевой аудитории.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова экономическая роль BTL-услуги в современной экономике?
2. Перечислите основные этапы в организации BTL-мероприятий
3. В чем состоит отличие покупателей от потребителей?
4. Какие компоненты включает в себя концепция «4С»?
5. Что представляет собой трейд-маркетинг и какие инструменты необходимы для его осуществления?
6. Перечислите основные статьи затрат в определении стоимости организации BTL-мероприятий.
7. Используют ли торговые компании в своей деятельности системыощрения лояльности потребителя?
8. Какие типичные ошибки в основном возникают при проведении промоакций?

Задания для самостоятельной работы

1. Посетить супермаркет и проанализировать, проводимые в нем промоакции.
2. Сравнить уровень промоакций в трех торговых сетях и сделать выводы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 21.10.1994 г.: по состоянию на 1 сентября 2019 г.]. – М. : Юрид. лит., 2009. – 928 с.
2. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003. – 340 с.
3. Агеев С.В. Частные торговые марки private label – инструмент в борьбе за выживание / С.В. Агеев // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. – 2006. – № 4. – С. 257–260.
4. Ажанова А.Л. Продвижение собственной торговой марки на примере ТС «Слата» / А.Л. Ажанова // Экономика. Право. Менеджмент : сб. тр. молодых преподавателей БГУ. – 2017. – Вып. 7 (1). – С. 1–4.
5. Акбулатова Д.Р. Влияние собственных торговых марок на результативность розничной сети / Д.Р. Акбулатова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – Вып. 2. – С. 116–125.
6. Баева О. Разработка стратегий в системе корпоративных отношений (на примере санаторно-курортного учреждения) / О. Баева, Т. Кондрацкая, Д. Хлебович // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 6. – С. 980–989. – DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(6).980-989.
7. Богомоллова Л.Н. Проблемы исследования факторов, влияющих на восприятие российскими потребителями торговых марок – имитаторов розничных сетей / Л.Н. Богомоллова, А.С. Старов, А.А. Сумбаева. – Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2011. – Вып. 3. – С. 96–124.
8. Ван С. Подходы к формированию и продвижению собственной торговой марки в продовольственном сетевом ритейле / С. Ван // Активация интеллектуального потенциала регионов : сб. науч. тр. 4-й науч.-практ. конф. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2018. – С. 52–57.
9. Галицкий Е.Б. Маркетинговые исследования : учебник / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – М. : Юрайт, 2012. – 540 с.
10. Говоанев Д. Ищем выход: СТМ займет 25 % [Электронный ресурс] / Д. Говоанев. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/publication/ishchem-vykhod-stm-zajmet-25-rynka-15008.htm>.
11. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн ; пер. с англ. Л.Г. Зайцева. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 529 с.
12. Жданова Т.С. Собственная торговая марка в российских условиях / Т.С. Жданова // Бренд-менеджмент. – 2008. – Вып. 6. – С. 362–371.
13. Исследование: Российские потребители не определились со своим отношением к частным маркам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nielsen.com/ru/ru/press-room/2014/russian-consumers-are-hesitant-in-their-attitude-to-private-label.html>.
14. Исследование: Сетевой продовольственный ритейл – в ожидании стагнации? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.retail.ru.

15. Исследование: Сила торговой марки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nielseninsights.eu/articles/dolya-produkcii-pod-znakom-private-label-v-rossii-vyroslo-do-10-za-poslednie-shest-let>.
16. Исследование: Собственные торговые марки сетей FMCG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mi.aup.ru/res/item-9705.html>.
17. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Ж.-Н. Капферер ; пер. с англ. Е.В. Виноградовой. – М. : Вершина, 2007. – 448 с.
18. Карпенко М.В. Лицом к лицу: товар и покупатель / М.В. Карпенко // Маркетинговые коммуникации. – 2008. – Вып. 1. – С. 36–41.
19. Катаев А.В. Маркетинговые коммуникации в местах продаж: современные тренды / А.В. Катаев, Ю.Ю. Жихарева // Маркетинговые коммуникации. – 2014. – Вып. 2. – С. 66–72.
20. Карпикова И. Особенности поведенческих стратегий учащейся молодежи в области сохранения здоровья / И. Карпикова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 2. – С. 371–378. – DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(2).371-378.
21. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К.Л. Келлер. – 2-е изд. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 704 с.
22. Комкова Е.С. Определение портрета покупателя магазина для повышения объема продаж торговой сети / Е.С. Комкова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – Вып. 1. – С. 78–83.
23. Красницкая А.А. Промо-акция как один из инструментов стимулирования сбыта / А.А. Красницкая // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2015. – № 6-1. – С. 122–125.
24. Куренова Д.Г. К разработке мер по уменьшению ошибок при проведении промо-акций / Д.Г. Куренова, И.А. Туганов // Наука и общество в условиях глобализации. – 2017. – № 1 (4). – С. 212–221.
25. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 787 с.
26. Леонов Д.И. Проблемы и возможности собственных торговых марок розничных сетей России / Д.И. Леонов, М.Б. Бурмистров // Бренд-менеджмент. – 2012. – Вып. 1. – С. 20–36.
27. Логуа Р.А. Совершенствование методики оценки удовлетворенности клиентов компании / Р.А. Логуа // Вестник СамГУ. – 2012. – № 1. – С. 58–62.
28. Магнит FY 2013 Results Presentation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/upload/iblock/46c/46c3d5fa48de24e78abb7701d11e0bec.pdf>.
29. Макарова Т.Н. Эффективность современных промо-акций и их влияние на поведение потребителей / Т.Н. Макарова, Е.А. Сотникова, И.В. Жеданкова // Экономическая среда. – 2014. – № 4 (10). – С. 23–29.
30. Медведьева Ю.Ю. Форматы продвижения собственных торговых марок [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Медведьева. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_11741719_85874001.pdf.

31. Медведьева Ю.Ю. Механизм использования собственных торговых марок розничных торговых сетей в качестве маркетингового инструмента [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Медведьева. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_13058208_61371743.pdf.
32. Медведьева Ю.Ю. Проблемы оценки торговых марок продовольственных розничных сетей [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Медведьева. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_15139424_47653939.pdf.
33. Наумов В.Н. Методические аспекты внедрения собственных торговых марок ритейлера / В.Н. Наумова // Бренд-менеджмент. – 2014. – Вып. 2. – С. 86–96.
34. Наумов В.Н. Формирование восприятия собственной торговой марки розничного предприятия / В.Н. Наумов, О.А. Шарапова // Бренд-менеджмент. – 2009. – Вып. 1. – С. 28–35.
35. О тенденциях ритейла на крупнейшем розничном саммите России – по итогам Retail Business Russia & CIS 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.planetasm.ru/blogi/comments/27829.html>.
36. Оборин С.М. Ассортиментная политика розничных торговых сетей – создание собственных торговых марок [Электронный ресурс] / С.М. Оборин, А.В. Плотников. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_18871505_78068215.pdf.
37. ООО «СЛАТА»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/3809019836_ooo-slata.
38. Приходько К.С. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями : учеб. пособие / К.С. Приходько – Краснодар : Краснодар. фил. гос. образоват. учреждения высш. профессиона. образования «Российский государственный торгово-экономический университет», 2011. – 227 с.
39. Роганян О.А. Особенности внедрения собственной торговой марки [Электронный ресурс] / О.А. Роганян. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20137421_81266610.pdf.
40. «Слата»: о компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт торговой сети «Слата». – Режим доступа: <http://www.slata.ru/slata>.
41. «Слата» – информация и отзывы [Электронный ресурс] // Rateshops – Книга жалоб и предложений российского ритейла. – Режим доступа: <http://www.rateshops.ru/info/supermarket/slata-4462>.
42. «Слата»: о компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт торговой сети «Слата». – Режим доступа: <http://www.slata.ru/slata>.
43. Сеть супермаркетов «Слата» (Россия, Иркутск) [Электронный ресурс] // Отзовик. – Режим доступа: http://otzovik.com/reviews/set_supermarketov_slata_russia_irkutsk.
44. Старов С.А. Становление и развитие собственных торговых марок продовольственных розничных сетей в современной России / С.А. Старов // Вестник СПбГУ. – 2003. – № 32. – Вып. 4. – С. 31–35.
45. Стаханов Д.В. Коммерческая логистика : учеб.-метод. пособие / Д.В. Стаханов, А.Г. Белоусов, В.Н. Стаханов. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2001. – 224 с.

46. Стратиенко Л.А. Товары под собственной торговой маркой и розничные сети [Электронный ресурс] / Л.А. Стратиенко. — Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20176080_26930978.pdf.
47. Суша Г.З. Экономика предприятия : учеб. пособие / Г.З. Суша. — М. : Новое знание, 2003. — 384 с.
48. Туренко Б.Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса / Б.Г. Туренко, Т.А. Туренко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 222 с.
49. Тамберг В. Боевая машина бизнеса [Электронный ресурс] / В. Тамберг. — Режим доступа: www.obiznes.cpm.
50. Тамберг В. Создание эффективного портфеля Private Labels [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/private_labels.htm.
51. Татаринов К.А. Факторы, влияющие на социальные маркетинговые кампании / К.А. Татаринов // Бизнес. Образование. Право. — 2018. — № 2 (43). — С. 185–190. — DOI: 10.25683/VOLBI.2018.43.263.
52. Траут Д. Торговля в России 2007 [Электронный ресурс] / Д. Траут. — Режим доступа: www.twbpx.com/file/95525.
53. Угаров А.С. Методы выбора местоположения торговой точки / А.С. Угаров // Маркетинг в России и за рубежом. — № 6(50). — С. 12–13.
54. Уолтон С. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart : пер. с англ. / С. Уолтон. — 3-е изд., доп. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 226 с.
55. Фаткуллина И. Собственные торговые марки розничных сетей: плюсы и минусы для производителя [Электронный ресурс] / И. Фаткуллина. — Режим доступа: <http://www.lobanovlogist.ru>.
56. Федько В.П. Мерчандайзинг и сэмплинг / В.П. Федько, В. А. Бондаренко. — М. : МарТ, 2006. — 304 с.
57. Федько В.П. Маркетинговая оценка эволюции состояния и современные реалии развития оптово-розничной торговли / В.П. Федько, И.А. Дудакова // Экономика хозяйствования : сб. науч. тр. ППС. — Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2005. — Вып. № 2 (8). — С. 39–65.
58. Федько В.П. Основы маркетинга : учеб. пособие / В.П. Федько, Н.Г. Федько ; под общ. ред. В.П. Федько, И.И. Саввиди. — 3-е изд., перераб. и доп. — Ростов н/Д. : Феникс, 2002. — 480 с.
59. Федько Н.Г. Поведение потребителей : учеб. пособие / Н.Г. Федько, В.П. Федько. — Ростов н/Д. : Феникс, 2001. — 352 с.
60. Хасис Л.А. Закономерности развития розничных торговых сетей / Л.А. Хасис ; науч. ред. В.Д. Рудашевский. — М. : Едиториал УРСС, 2004. — 72 с.
61. Хитрова Е. К вопросу оценки эффективности маркетинговой деятельности страховой организации / Е. Хитрова, Е. Попова // Известия Байкальского государственного университета. — 2017. — Т. 27, № 1. — С. 50–58. — DOI: 10.17150/2500-2759.2017.27(1).50-58.
62. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 560 с.

63. Цвигун И. Роль международной деятельности в формировании бренда вуза: опыт факультета мировой экономики государственного управления Байкальского государственного университета экономики и права / И. Цвигун // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 2, № 2. – С. 239–247. – DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(2).239-247.
64. Централизованная логистика повышает прибыль сети на 1–2 %, по материалам газеты «Бизнес» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.realprice.ru>.
65. Чеглов В.П. Концептуальные подходы к формированию и продвижению собственной торговой марки в сетевом ритейле [Электронный ресурс] / В.П. Чеглов. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20260320_10050485.pdf.
66. Чеглов В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями : учеб. пособие / В.П. Чеглов. – М. : Вуз. учеб. : Инфра-М, 2012. – 359 с.
67. Черепанова А.Е. Разработка системы управления взаимоотношениями с клиентами торговой сети / А.Е. Черепанова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – Вып. 2. – С. 112–115.
68. Чернозуб О.Л. Стоимость бренда: реальность превосходит мифы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.grebennikov.ru.
69. Чуев И.Н. Экономика предприятия: учебник / И.Н. Чуев, Л.Н. Чечевицына. – М. : Дашков и К, 2003. – 416 с.
70. Шарков Ф.И. Магия бренда: брендинг как маркетинговая коммуникация : учеб. пособие / Ф.И. Шарков. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 268 с.
71. Энджел Д. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард ; под. ред. Л.А. Волковой ; пер. с англ. Т. Принцева [и др.]. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 768 с. : ил. – (Теория и практика менеджмента).
72. Ailawadi K.L. Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions / K.L. Ailawadi, S.A. Neslin, K. Gedenk // ^[L]_[SEP]Journal of Marketing. – 2001. – Vol. 65, № 1. – P. 71–89.
73. Private Label Russia – обзор торговых марок сетевых ритейлеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prodindustryru.ru>.
74. Private Label – обзор торговых марок сетевых ритейлеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prodindustry.ru>.
75. Balabanis G. Consumer confusion from own brand lookalikes: an exploratory investigation / G. Balabanis, S. Craven // Journal of Marketing Management. – 2012. – Vol. 13, Iss. 4. – P. 299–313.
76. Bouhlal Y. The impact of retail promotion on the decision to purchase private label products: The case of U.S. processed cheese / Y. Bauhlal, O. Capps (jr) // Agribusiness. – 2012. – Vol. 28, № 1. – P. 15–28.
77. Private Label Today [Electronic resource] // Private Label Manufacturers Association. – Mode of access: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>.
78. X5 Retail Group. Focusing on retail basics. Annual Report and Accounts 2013 [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.x5.ru/common/img/uploaded/files/annual_reports/X5_AR13.pdf.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Положение о маркетинговой службе в торговой сети (проект)

1. Общие положения

1. Маркетинговое подразделение (далее – **Маркетинговая служба**) является самостоятельным структурным подразделением ООО «Слата» (далее - **Компания**) и возглавляется Директором по маркетингу.

2. Маркетинговая служба создается для содействия подразделениям Компании в увеличении объема оптовых и розничных продаж, путем выявления и оценки потребностей потребителей и проведения практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей, определения характера этих мероприятий, координации деятельности Компании в этой области и, в результате, создания предпосылок для увеличения прибыли.

Руководителем Маркетинговой службы является Директор по маркетингу, он назначается и освобождается от должности Генеральным директором Компании.

Структуру и штат Маркетинговой службы комплектует Руководитель Маркетинговой службы, а утверждает Генеральный директор Компании, исходя из условий и особенностей деятельности Компании на рынке, а также объема работ, возложенных на Маркетинговую службу.

Маркетинговая служба руководствуется в своей деятельности стратегическим планом развития Компании, действующим законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, решениями правительства РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями по Компании, настоящим Положением и Приложениями к нему.

II. Цели

1. Создание и поддержание системы маркетингового планирования, маркетингового контроля; содействие и координация маркетинговых действий подразделений по проникновению на целевые рынки; выходу на лидирующие позиции на этих целевых рынках; расширению доли рынка, контролируемой Компанией.

2. Содействие подразделениям Компании в создании и поддержании обоснованных предпосылок увеличения прибыльности от продаж.

3. Участие в создании и модификации системы информации для понимания у руководства Компании ситуации на рынке.

4. Выделение конкурентных преимуществ Компании и создание программы по их дальнейшему формированию и поддержанию.

5. Участие в совершенствовании сбытовой структуры БЕ и системы маркетингового управления.

Эти цели определяют круг задач, описанных ниже.

III. Задачи

1. Исследования и прогнозы.

1.1 Создание и поддержка информационных потоков для получения комплекса маркетинговой информации, включая рыночную информацию о предъявляемых покупателями требований к товарам, продающимся в магазинах Компании и к самим магазинам.

1.2 Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на эти товары, конкурентной среды.

1.3 Разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребностей различных групп активных и потенциальных потребителей.

2. Планирование.

2.1 Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга, исходящей из корпоративных целей Компании и Группы компаний ЛИТ, включая сегментирование рынка и выявление целевых сегментов, проникновение на них, формирование, расширение спроса в этих сегментах на товары, предлагаемые магазинами Компании, отстройка от конкурентов.

2.2 Создание системы координации маркетинговой деятельности подразделений Компании и содействие им в применении разработанного согласно п. 2.1.

2.3 Создание и поддержание информационной системы, позволяющей сформировывать и поддерживать конкурентные преимущества товаров, предлагаемых магазинами Компании.

2.4 Подготовка предложений по развитию системы сбыта, содействие магазинам Компании в их применении.

3. Продвижение.

3.1 Содействие подразделениям Компании в создании комплексной системы управления развитием и совершенствованием сервиса.

3.2 Содействие подразделениям Компании в создании комплексной системы развития магазинов, как существующих каналов сбыта и их модификации.

3.3 Координация деятельности сбытовых подразделений Компании, в области применения комплекса маркетинга.

3.4 Поиск и помощь в реализации возможностей объединения программ продвижения товаров, предлагаемых магазинами Компании и других торговых фирм.

4. Коммуникация.

4.1 Планирование, разработка и координация выполнения всего объема необходимых маркетинговых коммуникаций: организация рекламных кампаний, акций Public Relations, стимулирования сбыта товаров для всех подразделений Компании, либо содействие подразделениям Компании в проведении подобных коммуникационных мероприятий.

5. Маркетинговый контроль.

5.1 Разработка системы контрольных маркетинговых показателей.

5.2 Организация получения информации по этим показателям.

5.3 Создание предложений по коррекции краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной маркетинговой стратегии Компании на основании получаемых сведений.

6. Бюджет маркетинга.

6.1 Разработка бюджета маркетинговых мероприятий.

6.2 Разработка и содействие по внедрению системы контроля экономической эффективности маркетинга в подразделениях Компании.

IV. Функции

Для решения задачи 1. ИСЛЕДОВАНИЯ И ПРОГНОЗЫ

1. Получение и обработка данных, касающихся потребительских свойств товаров, позиционирования магазинов, удовлетворенности потребителей ассортиментом, уровнем обслуживания и другими конкурентными преимуществами.

2. Получение данных о потребностях и нуждах потенциальных, активных покупателей товаров, предлагаемых Компанией и посетителей магазинов Компании.

3. Сбор, систематизация и анализ всей вторичной коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу; поддержание единого банка данных товаров, мониторинг цен и других важных конкурентных преимуществ основных прямых конкурентов.

4. Сбор, систематизация и анализ первичных данных о рынке сбыта, определение основных тенденций на рынке.

5. Определение географического размещения потенциальных потребителей и их особенностей в зависимости от такого размещения.

6. Определение социально-демографической структуры рынка потребителей.

7. Определение основных поведенческих характеристик потребителей: их отношения к товарам и услугам Компании; градация и ранжирование их нужд.

8. Определение психографических характеристик потребителей: их отношения к порядку получения информации, ранжирование их отношения к СМИ и различным носителям рекламы.

9. Определение критериев, выбор наиболее выгодных Компании сегментов потребительского рынка и создание предложений по порядку работы с ними.

10. Сбор, систематизация и анализ первичных данных по конкурентной среде, анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

11. Анализ конкурентоспособности товаров и услуг Компании, сопоставление их потребительских свойств, цены, издержек с аналогичными показателями конкурентов.

12. Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.

13. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта: коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на товары и услуги, предоставляемые Компанией и соотношение спроса и предложения на конкретные виды этих товаров и услуг.

14. Выявление взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.

15. Расчет емкости рынка товаров и услуг Компании.

16. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов по платежеспособному спросу на новые и существующие товары и услуги Компании.

17. Проведение тестирования услуг, рекламы, акций PublicRelations, стимулирования сбыта и сбор данных о реакции потребителей на это тестирование.

Для решения задачи 2 ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Разработка и содействие в организации выполнения для Компании в целом и в подразделениях Компании, занятых закупочно-сбытовой деятельностью, долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного стратегического и оперативного маркетингового планирования.

2. Анализ текущей маркетинговой ситуации, уяснение корпоративных целей.

3. Систематизация первичной и вторичной маркетинговой информации и анализ возможностей и угроз в текущей маркетинговой ситуации.

4. Определение базового и целевого рынка, создание предложений по предварительному позиционированию товаров и услуг Компании.

5. Самостоятельное создание и содействие в создании силами подразделений долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных маркетинговых планов для каждого сегмента целевого рынка, включающие в себя планы формирования, поддержания и расширения спроса на товары и услуги Компании.

6. Создание комплекса маркетинга, включающего в себя создание стратегии организации продаж; выявление мотивации потребителей целевого рынка и создание концепции маркетинговых коммуникаций, организация совместно с заинтересованными подразделениями Компании планирования ценообразования; планирование каналов сбыта.

7. Анализ и прогнозирование объемов продаж, уровня и качества конкурирующих товаров и услуг, их преимуществ и недостатков по сравнению с товарами и услугами Компании; наличия новых рынков сбыта и новых потребителей.

8. Участие в согласовании планов начала продаж новых товаров и оказания новых услуг, участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов сбыта.

Для решения задачи 3 ПРОДВИЖЕНИЕ

1. Содействие всем подразделениям Компании, в т.ч. магазинам в выработке единой сбытовой политики.

2. Содействие в модификации методики реализации товаров и услуг через магазины и другие существующие каналы сбыта.

3. Содействие подразделениям Компании в создании методики и проведении пробных продаж новых и модифицированных товаров и услуг.

4. Изучение, анализ маркетинговой эффективности каналов сбыта, используемых Компанией, создание предложений по увеличению этой эффективности, содействие в реализации этих предложений.

5. Участие в разработке совместно с соответствующими подразделениями Компании руководств, правил и другой документации для потребителей.

Для решения задачи 4 КОММУНИКАЦИЯ.

1. Изучение и использование передового опыта маркетинговых коммуникаций в стране и за рубежом.

2. Разработка и участие в разработке сбытовыми подразделениями Компании системы маркетинговых коммуникаций (реклама, Public Relations, стимулирование сбыта) для каждого сегмента целевого рынка, включающей по необходимости: рекламу при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организацию и подготовку статей и информации для журналов, газет, радио; подготовку сценариев для рекламных роликов, фильмов; осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте; прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, баннеров, посылок с информационными материалами); медиапланирование; организацию участия Компании в выставках; подготовку необходимых документов и материалов; организацию других мероприятий по формированию, поддержанию и расширению потребительского спроса на товары и услуги, предлагаемые Компанией.

3. Создание системы разработки, формирования и продвижения фирменного стиля Компании, включая места продажи, систему телефонной информации и Интернет.

4. Участие в разработке Интернет – проектов Компании.

5. Организация получения информации и анализ эффективности маркетинговых коммуникаций, их влияния на сбыт, информированности потребителей о товарах и услугах Компании; разработка предложений по формированию, поддержанию и расширению спроса.

6. Создание рекомендаций по проведению тестирования услуг, рекламы, акций Public Relations, стимулирования сбыта, анализ данных о реакции потребителей на это тестирование и выработка рекомендаций по модификации медиапланирования.

Для решения задачи 5 МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНТРОЛЬ.

1. Определение и помощь подразделениям в определении списка кон-

трольных показателей маркетинга по каждому виду планирования, целевому сегменту.

2. Создание предложений и участие в отслеживании контрольных показателей маркетинга в сбытовых подразделениях Компании.

3. Разработка предложений по ликвидации экономически необоснованных маркетинговых расходов.

4. Создание предложений и участие в проведении ревизии маркетинга в сбытовых подразделениях Компании.

5. Контроль за функционированием дисконтного проекта и других долгосрочных проектов по стимулированию сбыта.

6. Подготовка предложений и рекомендаций по номенклатуре товаров и услуг Компании, исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка, спроса на конкретные виды товаров и услуг.

7. Совместно с заинтересованными подразделениями организация сбора первичных сведений о недостатках в обслуживании потребителей; учета рассмотрения претензий по поводу качества товаров и предоставляемых услуг.

Для решения задачи 6 БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА

1. Получение данных по планированию целевой прибыли на основании прогноза общего объема рынка товаров и услуг, прогноза доли рынка Компании, прогноза объема продаж, установления продажной цены, расчета суммы поступлений от продаж, расчета суммы переменных издержек, определения постоянных издержек, расчета части валовой прибыли для покрытия расходов на маркетинг и извлечения дохода, расчета суммы целевой прибыли, расчета суммы возможных затрат на маркетинг.

2. Создание маркетингового бюджета.

3. Анализ эффективности затрат на маркетинг.

V Структура Маркетинговой службы

1. Структура Маркетинговой службы создается исходя из существующей структуры Компании, ее корпоративных целей, стоящих перед Маркетинговой службой задач и может изменяться, если изменяется структура Компании, либо изменяются задачи, стоящие перед Маркетинговой службой.

2. Оптимальная структура Маркетинговой службы должна обеспечивать выполнение задач, облегчать руководство, минимизировать координационные проблемы; обеспечивать мобильность Маркетинговой службы, мотивированность сотрудников и реализацию их творческого и профессионального потенциала.

3. Оптимальная структура и штатное расписание Маркетинговой службы строится и видоизменяется также исходя из состояния конкуренции, внешних каналов сбыта, числа и величины рынков, числа и структуры потребностей, покупательной способности потребителей, правовых норм, политических и общественных отношений, величины Компании, ее рыночного опыта, числа и разнообразности предлагаемых Компанией товаров и услуг, квалификации сотрудни-

ков, финансового потенциала, имеющихся каналов сбыта.

4. Структурно Маркетинговая служба состоит из отделов, каждый из которых решает определенные задачи, обрисованные в настоящем Положении.

5. Отдел возглавляется Руководителем отдела, который подчиняется Руководителю Маркетинговой службы, назначается и увольняется Генеральным директором Компании с ведома и согласия Руководителя Маркетинговой службы и руководствуется в своей деятельности стратегическим планом развития Компании, действующим законодательством Российской Федерации, указами президента Российской Федерации, решениями правительства РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями по Компании, настоящим Положением, Приложениями к нему, Положением об отделе.

6. Имея в виду эти вышеприведенные задачи, предполагается, что Маркетинговая служба будет состоять из следующих отделов: исследований и планирования (для решения задач «Исследования и прогнозы», «Планирование»), маркетингового контроля (для решения задач «Маркетинговый контроль», «Бюджет маркетинга»), коммуникаций (для решения задач «Продвижение», «Коммуникация»).

7. Порядок взаимодействия сотрудников Маркетинговой службы с остальными подразделениями Компании осуществляется согласно представленной ниже главе «Взаимоотношения Маркетинговой службы с другими подразделениями».

9. Кадровый состав Отделов указан в Штатном расписании Маркетинговой службы.

10. Должностные обязанности сотрудников отделов логически вытекают из задач, которые решает отдел и регулируются Положением об отделе, Должностными инструкциями сотрудников, распоряжениями по Компании и Маркетинговой службе.

VI. Взаимоотношения Маркетинговой службы с другими подразделениями и должностными лицами

Порядок предоставления данных и материалов, срок предоставления которых указан "по мере необходимости" либо "по мере создания", регламентируются распоряжениями Генерального директора Компании на основании служебных записок Руководителей подразделений.

Генеральный директор Компании

Получает:

<i>Информация</i>	<i>Срок предоставления</i>
1. Планы работ Маркетинговой службы.	1. Еженедельно устно на Совещании руководителей отделов, письменно – по запросу.
2. Документы для принятия решения в соответствии с действующими внутренними нормативными документами.	2. По мере необходимости.

3. Планы и другие документы по маркетинговой деятельности.	4. По мере создания.
4. Отчет по плану работ, включающий контрольные показатели: доля рынка всего и по каналам распределения, увеличение объема продаж, экономическая эффективность маркетинга.	5. Ежеквартально, не позднее 15 числа первого месяца нового квартала.

Выдает:

1. Утвержденные планы работ, отчеты и другие утвержденные документы.	1. В течение 5 рабочих дней со дня поступления на утверждение.
2. Приказы и распоряжения по компании.	2. В течение 2 рабочих дней со дня подписания.
3. Указания Маркетинговой службе по осуществлению намеченных в планах целей и задач.	3. Ежеквартально, не позднее 15 дней со дня получения отчетов.
4. Требования к Маркетинговой службе по вопросам контрольных показателей.	4. Ежеквартально, не позднее 15 дней со дня получения отчетов.

Отдел розничных продаж

Получает:

1. Утвержденные Маркетинговой службой и руководством Компании рекомендации по совершенствованию обслуживания, развитию и модификации деятельности магазинов «Мир».	1. По мере создания. Не позже, чем через 3 рабочих дня после утверждения.
2. Планы по координации маркетинговой деятельности Маркетинговой службы и магазинов «Электрический мир».	2. По мере создания. Не позже, чем через 3 рабочих дня после утверждения.
3. Планы рекламных кампаний.	3. По мере создания. Не позже, чем через 3 дня после принятия в целом на совете директоров БЕ.
4. Запросы на предоставления сведений, необходимых для исполнения функций Маркетинговой службы.	4. По мере создания.
5. Предложения по проведению плана мероприятий, снижающих себестоимость товаров и предоставляемых услуг.	5. По мере создания. Не позже, чем через 3 рабочих дня после утверждения.
6. Методические указания по правильному использованию элементов фирменного стиля Компании.	6. По мере создания. Не позже, чем через 3 рабочих дня после утверждения.
7. Сроки проведения занятий и инструктажей, цели и планы проведения.	7. За 14 рабочих дней до предполагаемой даты.
8. Отчеты о проведенных маркетинговых исследованиях.	8. В течение 3 рабочих дней со дня готовности.
9. Инструкции и предложения по продвижению товаров на месте продажи, внедрению новых услуг.	9. По мере создания. Не позже, чем через 3 рабочих дня после утверждения.

Выдает:

1. Намеченные изменения планов продаж с обоснованием этих изменений.	1. Ежеквартально, не позднее 15 числа первого месяца нового квартала; ежегодно не позднее 15 января.
2. Копии заявок на обучение, методические материалы на месяц, квартал, год.	2. Ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца квартала.
3. Данные по планируемому объему продаж.	3. Ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца квартала.
4. Данные для прогнозирования уровня платежеспособного спроса.	4. По специальным запросам с указанием времени исполнения.
5. Результаты проведения пробных продаж, отчет по эффективности проведенных маркетинговых мероприятий согласно прилагаемым к запросам методикам.	5. Не позднее 10 рабочих дней с окончания мероприятия.
6. Согласно специальным запросам другие маркетинговые данные, предоставление которых находится в компетенции вышеназванных подразделений.	6. По мере необходимости.

Отдел оптовых продаж**Получает:**

1. Планы рекламных кампаний.	1. По мере создания. Не позже, чем через 3 дня после принятия в целом на совете директоров БЕ.
2. Запросы на предоставления сведений, необходимых для исполнения функций Маркетинговой службы.	2. По мере необходимости.
3. Методические указания по правильному использованию элементов фирменного стиля Компании.	3. По мере создания. Не позже, чем через 3 дня после принятия.

Выдает:

1. Копии заявок на обучение, методические материалы на месяц, квартал, год.	1. Ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца квартала.
2. Данные по планируемому объему продаж.	2. Ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца квартала.
3. Отчет по эффективности проведенных маркетинговых мероприятий согласно прилагаемым к запросам методикам.	3. Не позднее 10 рабочих дней с окончания мероприятия.
4. Согласно специальным запросам другие маркетинговые данные, предоставление которых находится в компетенции вышеназванных подразделений.	5. По мере необходимости.

Отдел закупок**Выдает:**

1. Планы и ассортимент закупок	1. Ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца текущего квартала.
--------------------------------	--

2. Образцы каталогов и рекламно-информационных материалов фирм-производителей.	2. В течение 5 рабочих дней со дня предоставления запроса.
3. Планы акций продвижения от фирм – производителей.	3. Ежеквартально, не позднее 15 числа последнего месяца текущего квартала.

Получает:

1. Планы рекламной кампании.	1. Не позднее 3 рабочих дней со дня утверждения плана на совете директоров.
2. Предложения по ассортименту закупок.	2. По мере необходимости.
3. Предложения по акциям продвижения товаров совместно с фирмами-производителями.	3. На основании плана акций продвижения.

Отдел информационных технологий

Получает:

1. Заявки на компьютерное оборудование, сетевые ресурсы, расходные материалы на оргтехнику.	1. По мере необходимости.
2. Техническое задание на прикладное программное обеспечение.	2. По мере необходимости.
3. Заявки на выполнение ремонтных работ и проведение технического обслуживания поставленной Отделом информационных технологий техники.	3. По мере необходимости.

Выдает:

1. Приобретенные средства ЭВТ и штатного ПО согласно запросам в пределах финансового плана.	1. В течение 8 рабочих дней со дня утверждения счета руководством.
2. Прикладное программное обеспечение для деятельности Маркетинговой службы.	2. Согласно плану разработки.
3. Системное программное обеспечение.	3. По мере необходимости.
4. Исполненные мелкие заявки (до 100 USD).	4. В течение 2 рабочих дней со дня подачи заявки при выделении денежных средств.

Финансовая служба

Получает:

1. Проекты бюджетов отделов Маркетинговой службы.	1. Ежеквартально: не позднее 15 числа последнего месяца квартала.
2. Документы для балансового отчета.	2. Ежеквартально: не позднее 15 числа последнего месяца квартала.
3. Бухгалтерские отчеты по командировкам специалистов.	3. По мере сдачи отчетов.
4. Предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, проектам штатных расписаний.	4. По мере необходимости.

5. Необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы.	5. Не позднее 5 рабочих дней со дня получения запроса.
6. Отчеты по текущим расходам	6. Ежемесячно.

Выдает:

1. Утвержденный бюджет Маркетинговой службы.	1. Ежеквартально: не позднее 15 числа первого месяца нового квартала.
2. Директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета.	2. По мере необходимости.
3. Рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения.	3. По мере необходимости.
4. Визированное штатное расписание, положение о премировании, график работы предприятия.	4. По мере необходимости.
5. Предложения по схемам финансового взаимодействия.	5. В течение 10 рабочих дней после запроса.

Юридический отдел

Выдает:

1. Завизированные проекты приказов и распоряжений для проверки их соответствия действующему законодательству и визирования.	1. В течение 1 рабочего дня со дня поступления.
2. Завизированные проекты типовых договоров.	2. В течение 2 рабочих дней со дня поступления.
3. Предложения по приведению изученных документов в соответствие с действующим законодательством.	3. В течение 2 рабочих дней со дня поступления документов.
4. Заключение и отзывы на предъявленные иски.	4. В течение 2 рабочих дней со дня поступления информации.
5. Разработанные по заказу Маркетинговой службы документы.	5. В течение 3 рабочих дней со дня поступления заказа.

Получает:

1. Проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера для проверки на соответствие законодательству.	1. По мере необходимости.
2. Заказы на разработку некоторых форм договоров и других юридических документов.	2. По мере необходимости.

Отдел кадров и отдел обучения персонала

Выдает:

1. Рекомендации по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров.	1. По мере необходимости.
---	---------------------------

2. Заявки на повышение квалификации специалистов и руководителей.	2. По мере необходимости.
---	---------------------------

Получает:

1. Отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров.	1. Ежегодно не позднее 15 января. Корректировка по мере необходимости.
2. Табели или другие документы учета рабочего времени.	2. По мере необходимости.
3. Резерв на выдвижение на руководящие должности.	3. По мере необходимости.
3. Годовые и перспективные планы потребностей в кадрах.	3. Ежегодно не позднее 15 января. Корректировка по мере необходимости.
4. Рекомендации по подбору кадров, расстановке, воспитанию, обучению.	4. По мере необходимости.
5. Планы подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов.	5. Не позднее 1 месяца до даты первого мероприятия в плане.
6. Сведения о заключаемых и перспективных договорах подряда и поручения.	6. Ежемесячно, не позднее 10 числа наступающего месяца, по мере необходимости.

VI Контрольные показатели

1. Контрольными показателями являются своевременность и полнота исполнения планируемых задач. Контроль осуществляется непосредственным вышестоящим Руководителем.

VII. Права

1. Действуя в пределах своей компетенции от имени руководства Компании представлять Компанию в других учреждениях и организациях, совершать хозяйственные операции и заключать договора без доверенности, а также выдавать доверенности сотрудникам Маркетинговой службы на совершение хозяйственных операций.

2. Координировать и направлять деятельность всех структурных подразделений Компании в области маркетинга, изучения спроса потребностей и конъюнктуры рынка, организации маркетинговых коммуникаций.

3. Требовать и получать от подразделений Компании представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию Маркетинговой службы.

4. Вносить Генеральному директору предложения по укреплению маркетинговыми кадрами подразделений Компании.

5. В рамках своей компетенции поощрять работников входящих в Маркетинговую службу подразделений за достижение высоких показателей в их работе и привлекать виновных к ответственности за нарушения в производственно-хозяйственной деятельности либо ходатайствовать об этом Руководство Компании.

6. Руководитель Маркетинговой службы пользуется и другими правами, изложенными в Должностной инструкции (Приложение 1).

VIII. Ответственность

1. Руководитель Маркетинговой службы несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей перед Генеральным директором Компании.

Подготовлено Директором по маркетингу.

«__» _____ 20__ года _____/_____/

2. Маркетинговые регламенты в торговых сетях

Супермаркет «Слата»

I. Этап. Открытие супермаркета «Слата».

ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ – начинает свою деятельность за 80 дней до открытия.

Его основные функции:

1. Утверждение локации.
2. Передача информации (кадры, строители, юристы, маркетинг).
3. Передача информации в отделы: ИТ, закуп торгового оборудования, ДОУ).
4. Замеры помещения.
5. Расстановка помещения в АК (рабочий вариант).
6. Выезд со строителями, принятие тех решений, разделительная ведомость).
7. Переговоры по условиям.
8. Моделирование объекта.
9. Окончательная расстановка.
10. Согласование расстановки.
11. Утверждение объекта БИК.
12. Утверждение окончательной даты открытия и адреса магазина.
13. Окончательная редакция программ 1С, внесение в данных в S-маркет.
14. Подписание договора аренды арендодателем.
15. Подписание юридического акта приема передача.
16. Заход на объект (акт допуска).
17. Осмотр помещения специалистом по лицензированию.
18. Акт приема передачи группе открытий.
19. Загрузка товара.
20. Акт приема передачи объекта Операционной Дирекцией.

ЮРИДИЧЕСКАЯ СЛУЖБА – начинает свою деятельность за 54 дня до открытия.

Его основные функции:

1. Сдача договора в ФРС и регистрация.
2. Осмотр помещения специалистом по лицензированию.

3. Получение алкогольной лицензии.

ДОУ – отдел Документационного Обеспечения Управления – начинает свою деятельность за 54 дня до открытия.

Его основные функции:

1. Постановка фискальных регистраторов на учет

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ – начинает свою деятельность за 69 дней до открытия.

Его основные функции:

1. Готовность навигации необходимой для лицензирования.
2. Согласование вывески в администрации, КУМИ.
3. Выдача предварительного макета рекламы.
4. Выдача окончательного макета рекламы.
5. Монтаж аудио, видео рекламы.
6. Поставка информационных стендов.
7. Монтаж средств внутренней коммуникации.
8. Монтаж наружной рекламы (вывески).
9. Монтаж акционной рекламы.

СТРОИТЕЛЬНЫЙ ОТДЕЛ – начинает свою деятельность за 78 дней до открытия.

Его основные функции:

1. Получение информации об объекте.
2. Дефектовка и составление сметы на СМР (бюджет).
3. Заход на объект (акт допуска).
4. СМР общестрой.
5. Готовность рекламных конструкций.
6. СМР электрика, подключение оборудования.
7. Поставка холодильного и стеллажного оборудования на объект.
8. Строительная готовность ТЗ к приему оборудования.
9. Готовность помещения, предъявляемого к приемке склада алкоголя.
10. Готовность кабинета директора и зоны приемки к приемке товара.
11. Готовность иных подсобных помещений.
12. Монтаж стеллажного оборудования и кассовых боксов.
13. Монтаж и пуско-наладка холодильного оборудования.
14. Монтаж ВН.
15. Финишные отделочные и электромонтажные работы.
16. Акт приема-передачи группе открытий.
17. Устранение замечаний группы открытий.

ДИРЕКЦИЯ ПО АКТИВАМ – начинает свою деятельность за 73 дня до открытия.

Его основные функции:

1. Утверждение сметы (бюджета).
2. Моделирование объекта.

ОТДЕЛ ПО ЗАКУПУ ТОРГОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ – начинает свою деятельность за 42 дня до открытия.

Его основные функции:

1. Поставка холодильного и стеллажного оборудования на объект.
2. Поставка нейтрального оборудования.
3. Поставка технологического оборудования.
4. Поставка мебели и инвентаря.
5. Поставка покупательских тележек и корзин.

ОТДЕЛ ИТ – начинает свою деятельность за 54 дня до открытия.

Его основные функции:

1. Поставка фискальных регистраторов.
2. Код регистрации в ЕГАИС.
3. Монтаж СКС подключение к Интернету.
4. Монтаж ИТ оборудования для приемки товара.
5. Поставка касс.
6. Монтаж ИТ оборудования для продажи товара (касс).

ДИРЕКЦИЯ ПО ПЕРСОНАЛУ – начинает свою деятельность за 80 дней до открытия.

Его основные функции:

1. Получение информации по объекту.
2. Подбор руководящего состава магазина.
3. Обучение руководящего состава.
4. Трудоустройство руководящего состава.
5. Выход на работу директора магазина.
6. Подбор линейного персонала.
7. Поставка информационного стенда для персонала.
8. Обучение линейного персонала.
9. Трудоустройство линейного персонала.
10. Выход на работу линейного персонала.

ОПЕРАЦИОННАЯ ДИРЕКЦИЯ – начинает свою деятельность за 70 дней до открытия.

Его основные функции:

1. Согласование расстановки.
2. Поставка мелкого технологического инвентаря.

КОММЕРЧЕСКАЯ ДИРЕКЦИЯ – начинает свою деятельность за 21 день до открытия.

Его основные функции:

1. Фиксация Ассортиментной Матрицы.
2. Готовность планограмм.
3. Поставка и монтаж сигаретных диспенсеров.
4. Поставка оборудования поставщиков.

ОТДЕЛ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ И ЛОГИСТИКА – начинает свою деятельность за 18 дней до открытия.

Его основные функции:

1. Применение параметров.
2. Заявки поставщикам отправлены.
3. Контроль поставщиков и график завоза в S-маркет.
4. Алкогольная лицензия (наличие).
5. Завоз товара.

ГРУППА ОТКРЫТИЙ – начинает свою деятельность за 11 дней до открытия.

Его основные функции:

1. открытие магазина (техническое).
2. открытие магазина (официальное).

II. Этап. Работа Дирекции маркетинга.

Индивидуальный медиаплан создаем на открытие каждого супермаркета «Слата»:

1. Монтаж вывески, фасадные баннера – осуществляется за 21 день от открытия.

2. Баннер на сайте www.slata.ru – за 21 день.

3. Баннер в соцсетях, группах партеров – за 21 день / 18 дней.

4. Утверждение схемы внутренней навигации – за 19 дней.

5. Бартерные издание – за 14 дней.

6. Каталог, информация на обложке с датой открытия – за 14 дней.

7. Аудиоролик, «Слата» ТВ – за 14 дней.

8. Приемка расстановки оборудования – за 11 дней.

9. Аудио-оформление магазина, монтаж – за 10 дней.

10. Подготовка промоутеров, речевой стандарт – за 7 дней.

11. Размещение билборда 3*6 м – за 7 дней.

12. Таргет в Вконтакте – за 7 дней.

13. Плакаты с информацией об открытии в организация – за 7 дней.

14. Монтаж интерьера – внутренняя навигация – за 6–7 дней.

15. Пекарня. Монтаж – за 6–7 дней.

16. Маркизы ФРОВ, горячий хлеб, монтаж – 6–7 дней.

17. Раздача листовок в руки, по почтовым ящикам – за 5 дней.

18. Монтаж баннера на фасаде по товарно-ценовой акции – на 3 день после открытия.

19. Прокат роликов на ТВ – за 4 дней.

20. Рассылка E-mail - за 10 дней / 3 дня, т.е. 2 раза.

21. Рассылка TOP-3 - за 9 дней / за 2 дня, т.е. 2 раза.

22. Плакаты А4 на кабинках – за 1 день.

23. Праздничная программа, лента, шарики, подарки, дисконтные карты от (2 000 р., 1 500 р.) – в день открытия.

24. Фотоотчет об открытии www.slata.ru, соцсети – на 3-й день после открытия.

Показатели КРІ при открытии супермаркета «Слата»

1. Количество чеков, в день открытия должно быть 2 000 шт.

2. Средний чек

3. Выручка

Эти показатели отправляются группе специалистов в Мессенддерах по часам: в 12:00, в 15:00, в 18:00, в 21:00 и итог на дату закрытия.

III. Этап. Аналитика и тренды ритейла.

Промополистика – это общее руководство и совокупность действий, направленных на продвижение продукта и услуги, воздействующих на целевую аудиторию (потенциальных потребителей) с достижением конкретной цели.

- Цель: увеличение выручки

КРІ:

1. Выручка

2. Средний чек

3. Кол-во чеков

4. LFL

С помощью чего:

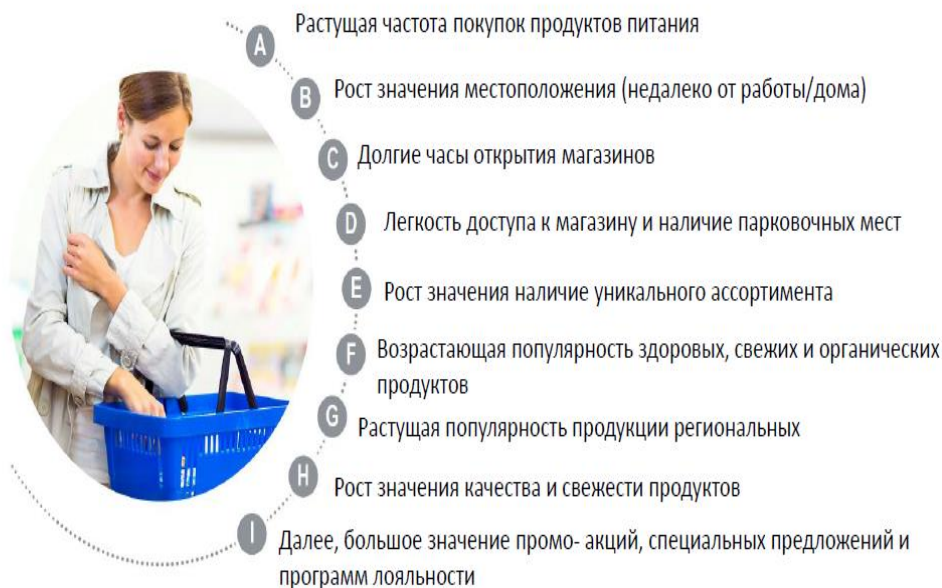
1. ATL

2. BTL

Ключевые тенденции в покупательской среде – Cherrypickers – самые придирчивые, те кто выбирает лучшее, охотники за промотоварами

Будущее потребителя: cherry pickers на подъеме

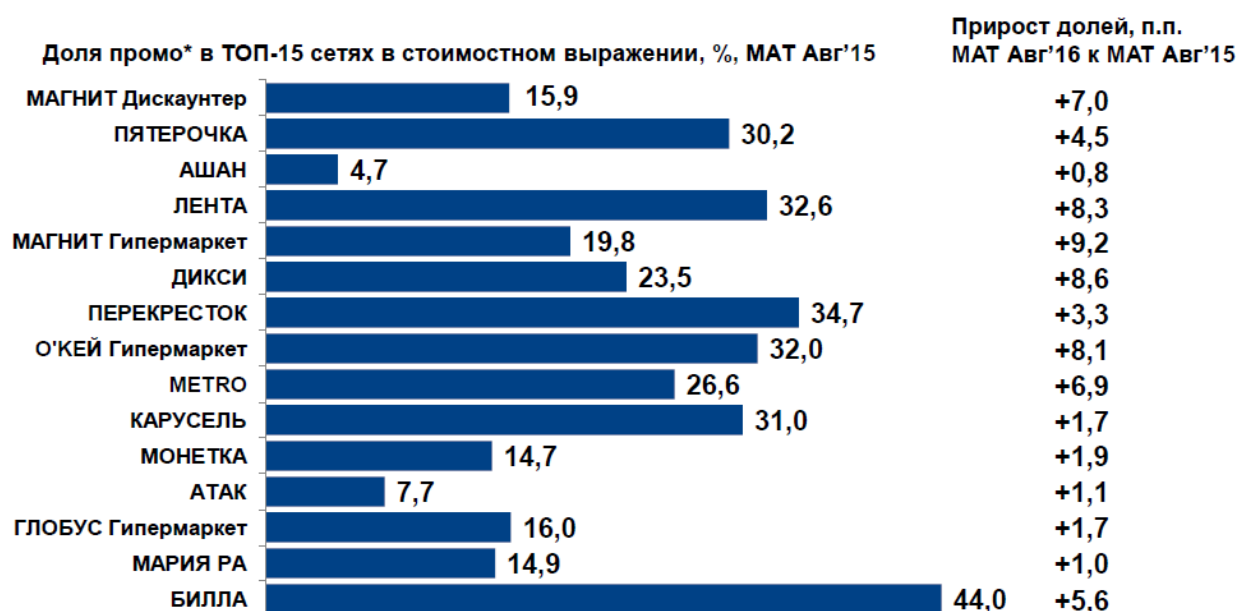
	2011	2016	2021
Оптимизаторы	23%	34%	30%
Рационалисты	32%	23%	17%
Cherry pickers	3%	16%	25%
Запасливые	10%	11%	13%
Не экономят	32%	16%	15%



Ключевые тенденции в покупательской среде:

- низкие цены на большинство товаров – 76 %,
- хорошее соотношение цены и качества – 67 %,
- интересные и привлекательные промоакции – 59 %.



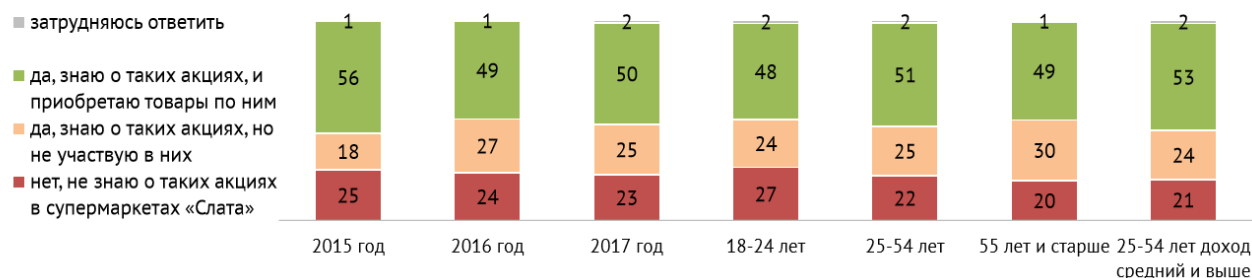


Ключевые тенденции в покупательской среде

7. Участие в промоакциях и оценка их выгодности

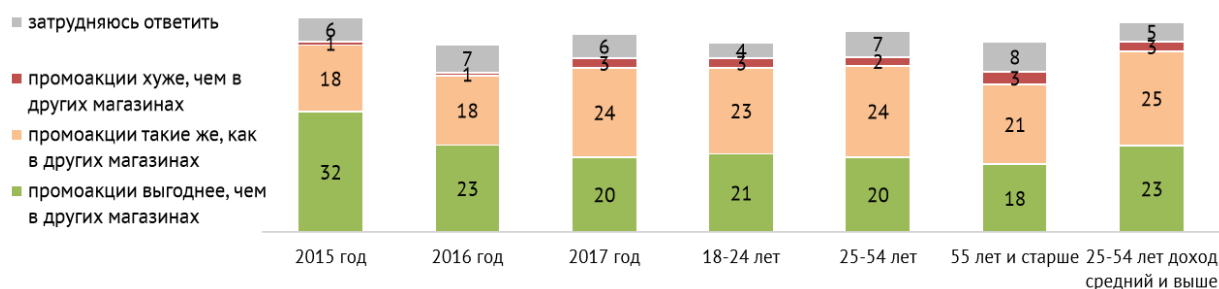
Знаете ли вы о проведении промоакций в супермаркетах «Слата» (товары со скидками, подарки, два товара по цене одного и т.п.)?

(% от размера соответствующей группы)































Как вы считаете, промоакции, проводимые в супермаркетах «Слата» выгоднее, чем в других магазинах, такие же или хуже, чем в других магазинах?

(% от размера соответствующей группы)



«Выдержка» из Карты эволюции формата

Формат		2018	
		Количество магазинов	Иркутск Область
Hypermarkets		 1	
		 2 + 1 = 3	
		 1	
		 6 + 21 = 27	
Supermarkets		 120 + 48 = 168	
		 27 + 12 = 39	
		 4 + 24 = 28	
		 65 + 22 = 87	
Discounters		 10 + 26 = 36	
		 7 + 29 = 36	
		 2 + 12 = 14	
		 26 + 110 = 136	
Финансы			Статус
A	Повышение выручки	1.2.Слата – экспресс	
		1.4.Слата - товаротека (non-food)	
Клиенты			
B	Лояльность клиентов	2.1 Кросс-мерчендайзинг (food – non food)	
	Завоевание новых клиентов	2.2 Секция «Товары на вес, розлив» (food)	
C		4.8 Модернизация категории мясо	
		2.7 Таргетированный ассортимент для иностранных туристов	
		2.9 Мини коллекция non-food – Китай	
		8.1.Ценовый имидж	
		8.2.Диверсифицированный набор инструментов промо	
		4.7.Категория соленья - зелень	
		4.12.Выпечка в тандыре	
		4.5.Развитие территории CTM (FMCG)	
Процессы			
D	Улучшение обслуживания	7.1 Слата (-) региональный концепт супермаркета	

1. ЦЕНОВОЙ ИМИДЖ

2. ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ПРОМО

«Выдержка» из Карты эволюции формата

Драйверы дифференциаций

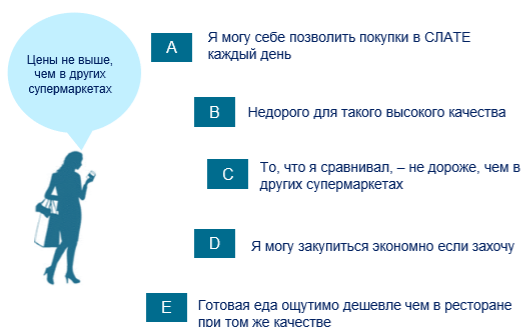
> Ключевые драйверы



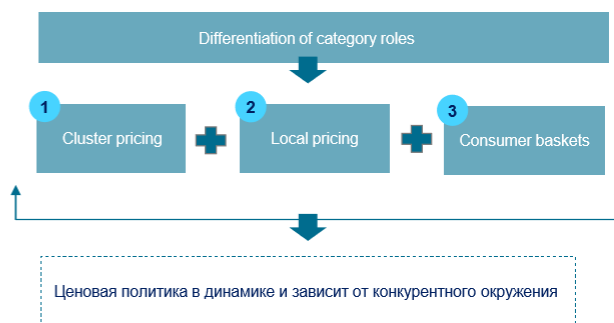
«Выдержка» из Карты эволюции формата

Цены

> Что покупатели будут думать / говорить о ценах



> Ценообразование, основанные на ценовой ситуации на рынке



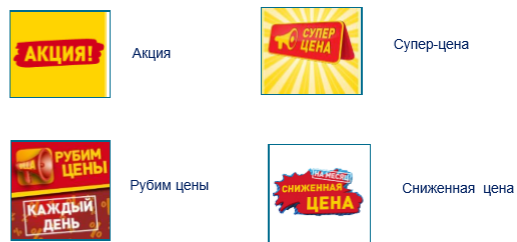
> Коммуникация цен

- ✓ Выделение и видимость спец цен в магазине (низкие цены, промо)
- ✓ Выделение более выгодных предложений
- ✓ Коммуникация о ценах с клиентом



Source: Tesco Poland

> Диверсифицированный набор инструментов промо





Source: Billa Russia

«Выдержка» из Карты эволюции формата

Портрет покупателя супермаркетов «Слата»











> Половозрастная структура населения

% жителей Иркутска старше 18 лет; данные Росстата 2016

	 Мужчины	 Женщины	Итого :
18-24 лет	6.60 %	7.50 %	14.10 %
25-34 лет	12.00 %	13.90 %	25.90 %
35-44 лет	8.40 %	9.70 %	18.10 %
45-54 лет	6.10 %	7.60 %	13.70 %
55 лет и старше	9.60 %	18.60 %	28.20 %
Итого :	42.70 %	57.30 %	100.00 %

> Половозрастная структура покупателей

% от общего количества респондентов

	 Мужчины	 Женщины	Итого :
18-24 лет	8.20 %	12.00 % 	20.20 % 
25-34 лет	16.20 % 	19.70 % 	35.90 % 
35-44 лет	6.90 %	11.70 %	18.60 %
45-54 лет	5.00 %	8.60 %	13.60 %
55 лет и старше	2.70 % 	9.00 % 	11.70 % 
Итого :	39.00 %	61.00 %	100.00 %

Категории покупателей от 35 до 44 лет – стоит удерживать и развивать.
Категории покупателей 55 лет и старше – стоит привлекать.

«Выдержка» из Положения о ЦО

№	Вид списка мониторинга	Критерии выбора товарных позиций в список	Ограничение по количеству	Периодичность проведения мониторинга	Периодичность формирования списков мониторинга	Кэф-т выравнивания розничных цен по уровню конкуренции		Цвет ценника
						Высокий	Средний	
1	ТОП	Лидеры продаж по ТО в количестве и рублях, согласно правил по п. 4.1	150	1 раз в неделю	1 раз в месяц до 28 числа.	1*	1*	Жёлтый
2	Жёлтый (мониторинг по категории товара)	Аналогично выбору ТОП-товаров, не вошедшие в список ТОП	Составляют 20% в розничном ТО вместе с ТОП-товарами	1 раз в квартал	1 раз в 3 месяца.	1*	1*	Белый
3	Серый (мониторинг по категории товара)	Все остальные товары за исключением товаров, входящих в категории Топ, "Желтый", "Фреш", Промо	Весь остальной ассортимент	1 раз в 3 месяца	1 раз в 3 месяца.	1,05**	1,05**	Белый
4	Фреш	Фрукты, овощи свежие, куры охлажденные, яйцо, молочка, хлебобулочные изделия.	До 150	Фреш Ежедневно по вторникам	1 раз в месяц	1*	1*	Белый

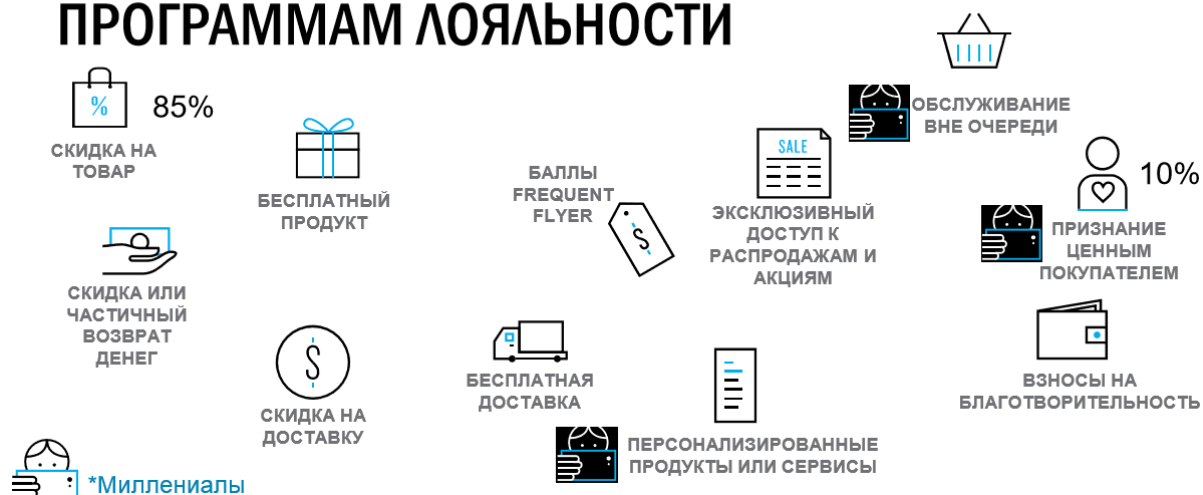
ПОТРЕБИТЕЛИ ВИДЯТ ЦЕННОСТЬ В ПРОГРАММАХ ЛОЯЛЬНОСТИ

72%
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРИ
ПРОЧИХ РАВНЫХ
ПРЕДПОЧТУТ МАГАЗИН,
ГДЕ ЕСТЬ ПРОГРАММА
ЛОЯЛЬНОСТИ



67%
ПОДТВЕРДИЛИ, ЧТО
ХОДЯТ ЧАЩЕ
И ПОКУПАЮТ БОЛЬШЕ
МАГАЗИНАХ, ГДЕ ЕСТЬ
ПРОГРАММА
ЛОЯЛЬНОСТИ

ДЕНЕЖНЫЕ И НЕДЕНЕЖНЫЕ ПООЩРЕНИЯ ПО ПРОГРАММАМ ЛОЯЛЬНОСТИ



- Предпочитают прямую скидку в промо.
- Скидка (цена) по карте – ценность.
- Выбирают магазины, где есть скидка (цена) по карте.

Carrefour market



Базовая акция 1	Super Cena!
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	> 200
Скидка	до 50%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> • Новинка! • Цена по карте • N+1 • Фермерские, BIO-продукты • Уникальные категории по выгодным ценам • «Фишки на скидку» • Различные выделители
Промодействие Высокое	В различных категориях промо 5-30% Упор на разнообразие промо продвижение ценностей
Коммуникация	типовой mix + упор на полиграфию и POSm

Carrefour market



Tesco supermarket



Базовая акция 1	Super oferta!
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	> 250
Скидка	до 50-70%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> • Новинка! • Цена по карте • «Фишки на скидку» • Различные выделители
Промодавление Высокое	В различных категориях промо 5-40%
Коммуникация	типовой mix + упор на полиграфию

Tesco supermarket

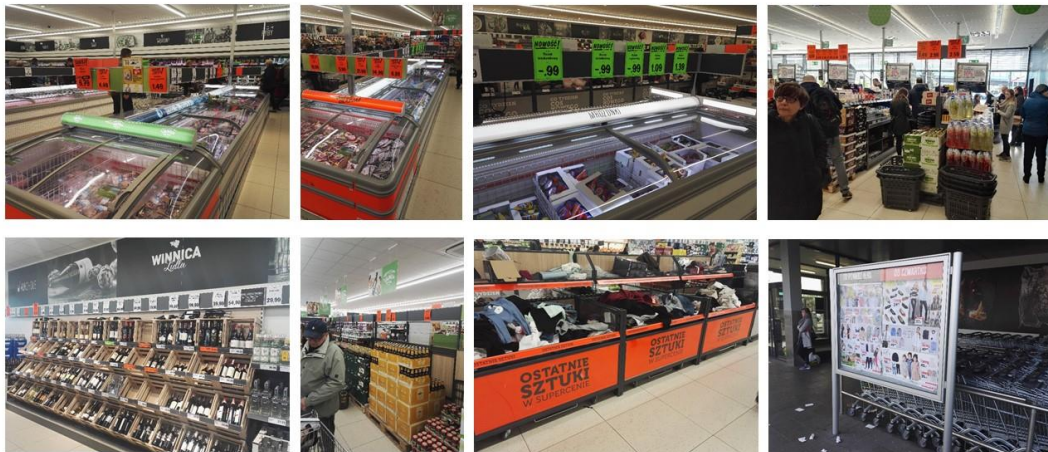


Lidl

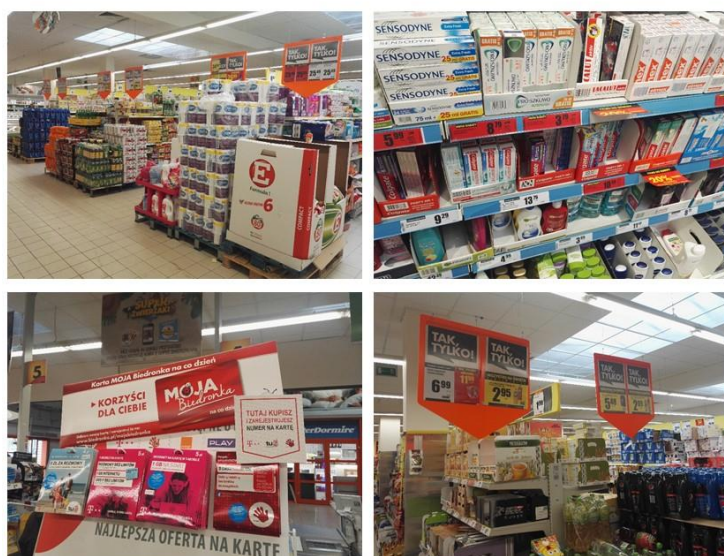


Базовая акция 1	Каталог
Направление	Ценовая
Период	<= 7 дней
SKU	> 200 (вкл.nonfood)
Скидка	до 50%
Базовая акция 2	Новинка!
Направление	Ассортиментная
SKU	До 50% ассортимента в категории
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> • Сезонный nonfood 1p/3-5 дней • «Кухни» • Карта лояльности
Промодействие Высокое	Низкие цены на весь ассортимент + диверсифицированный промо + фреш + СТМ + уник.выбор
Коммуникация	типовой mix + упор на полиграфию

Lidl

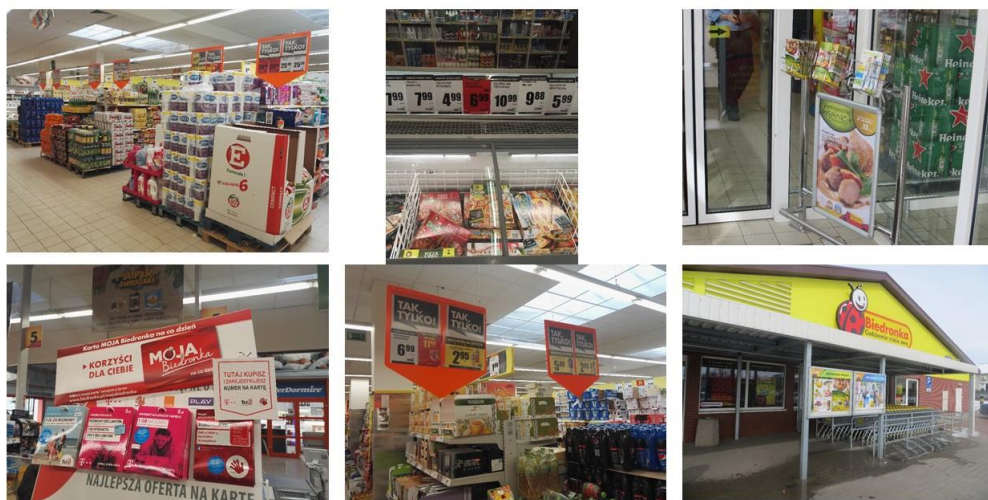


Biedronka

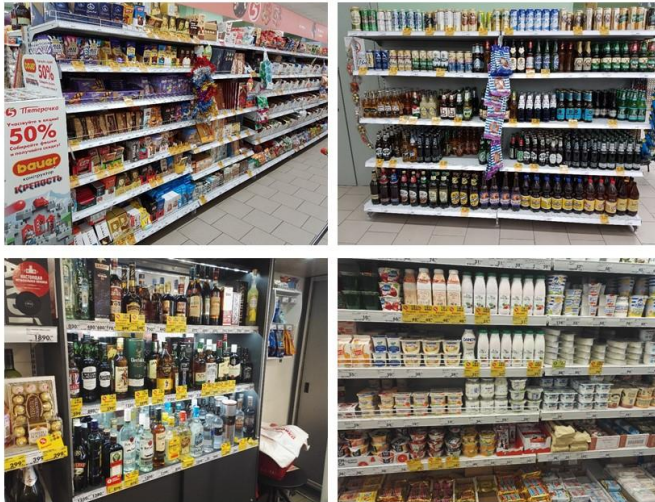


Базовая акция 1	Каталог
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	> 250
Скидка	35%
Базовая акция 2	Цена сезона!
Направление	Ассорт. - ценовая
Период	3-4 недели
SKU	> 250
Скидка	до 30%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> Новинка! Скидка 5-10% пенс. «Фишки», игрушки, коллекции Карта лояльности Семейная среда Ярмарка выходного дня
Промодавление Очень высокое	В различных кат-ях промо 10-70%
Коммуникация	типовой mix + упор на полиграфию и ТВ

Biedronka

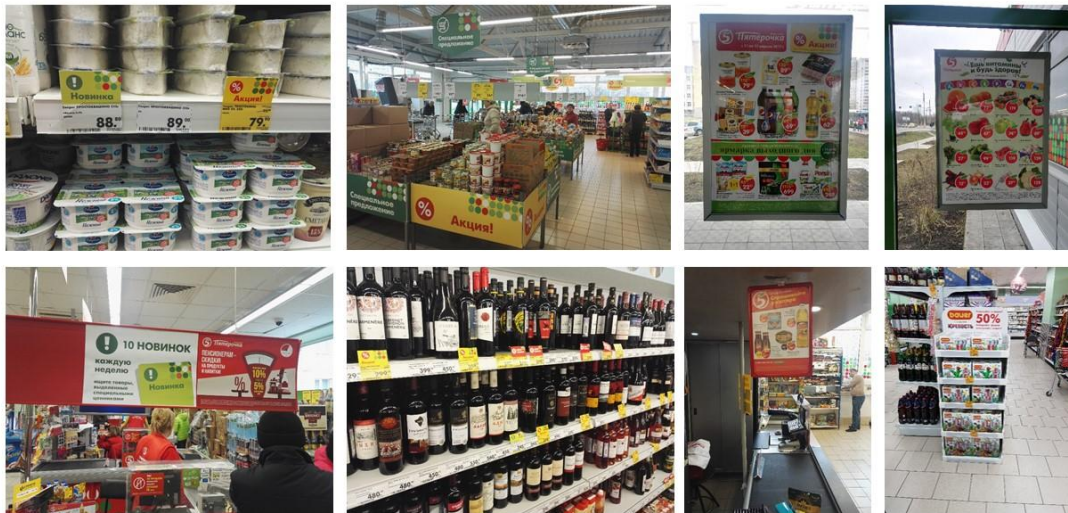


Пятёрочка



Базовая акция 1	Каталог
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	> 250
Скидка	35%
Базовая акция 2	Цена сезона!
Направление	Ассорт. - ценовая
Период	3-4 недели
SKU	> 250
Скидка	до 30%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> • Новинка! • Скидка 5-10% пенс. • «Фишки», игрушки, коллекции • Карта лояльности • Семейная среда • Ярмарка выходного дня
Промодействие	Очень высокое
Очень высокое	В различных кат-ях промо 10-70%
Коммуникация	типовой mix + упор на полиграфию и POSm

Пятёрочка



Перекрёсток



Базовая акция 1	Суперцена!
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	до 500
Скидка	до 50%
Базовая акция 2	Выгодно!
Направление	Ассорт. – ценовая, сезон
Период	3-4 недели
SKU	до 250
Скидка	до 60%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> • Новинка! • Скидка 5-10% пенс. • «Фишки», игрушки, коллекции • Карта лояльности • Ярмарка выходного дня
Промодействие	Высокое
Высокое	В различных кат-ях промо 10-50%
Коммуникация	типовой mix + упор на POSm

Перекрёсток



BILLA

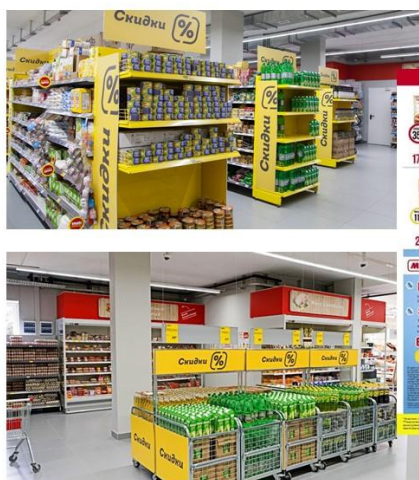


Базовая акция 1	Суперцена!
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	до 300
Скидка	до 50%
Базовая акция 2	Рвём цены каждый день!
Направление	Ценовая
Период	7 дней
SKU	7
Скидка	до 60%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> • Новинка! • Скидки на категории • «Фишки», игрушки, коллекции • N+1 • СФРОВ от фермера • Розыгрыши • Скидка 10% пенсионерам • «Рубим цены!»: по дням недели
Промодействие	Высокое
Высокое	В различных кат-ях 10-50%
Коммуникация	типовой mix + упор на POSm

BILLA



Магнит

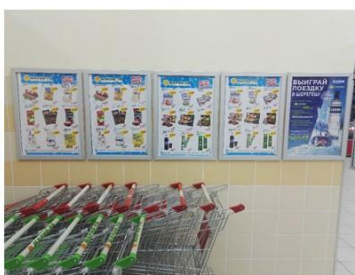


Базовая акция 1	Каталог
Направление	Ценовая
Период	7 – 14 дней
SKU	250
Скидка	35% средняя
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> Новинка! «Фишки», игрушки, коллекции N+1 Розыгрыши Вкусный час (кулин.) Скидка пенсионерам в будни 10% «Суперскидка» короткие акции 2-3 дня
Промодавление	Высокое
В различных категориях промо 10-50%	
Коммуникация	типовой mix

Магнит



Мария Ра



Базовая акция	Выгода здесь!
Направление	Ценовая
Период	14 дней
SKU	100
Скидка	до 40%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> Ценовые акции «Только сегодня» (к выходным) Розыгрыши
Промодавление	Среднее
Локации + низкие цены на весь ассортимент за счет закупочной силы + СТМ + промо	
Коммуникация	типовой mix



Лента

Базовая акция 1	Каталог
Направление	Ценовая
Период	14 дней
SKU	500 - 1 000
Скидка	до 50%
Базовая акция 2	Сезонный каталог
Направление	Ассортимент.-ценовая
Период	3-4 недели
SKU	7
Скидка	30% средняя
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> Новинка! Скидки на категории Товар недели (3 sku) «Фишки», игрушки, коллекции N+1 Социальная программа (+% скидки)
Промодавление Высокое	В различных кат-ях промо 10-30%
Коммуникация	типовой mix + упор на наружку



Абсолют

Базовая акция 1	Лучшая цена!
Направление	Ценовая
Период	3-7-14-30 дней
SKU	до 350
Скидка	до 50%
Базовая акция 1	Шокер-цена (выходн)
Период	сб-вс
SKU	7-10
Скидка	до 45%
Другие промо	<ul style="list-style-type: none"> Скидки на категории Розыгрыши Сезонная газета к праздникам
Промодавление Высокое	Промо направлено на укрепление имиджа низких цен
Коммуникация	типовой mix с упором на наружку, POSm, интернет

1. Базовое промо – ценовое, с прямой скидкой на товар.
2. Размер скидки в среднем 30–35 %, «бомбы» – 50 %.
3. Длина базового периода – 7 дней.
4. В «шаговых» форматах – акции выходного дня – на средний чек, закуп, против ГМ.
5. Лидеры увеличивают частоту смены предложений, за сохранение частоты покупок.
6. Лидеры имеют высокое промодавление – до 50 % в среднем в категории.
7. Промо диверсифицируется: на разные показатели; на разные ЦА; сохраняя постоянный интерес и фокус внимания клиента; «размывается» ценовое промо: N + 1, фреш, розыгрыши, «фишки», «игрушки», карты.
8. Задача промо: обеспечивать рост показателей и продвижение имиджей.
9. Промо является важным элементом Ценового имиджа (ЦО – приводит цены в рынок – «гигиенический фактор», промо – отвечает на вопрос «где выгоднее покупать»).

10. Промодавление в «высокие» сезоны повышается в борьбе за бюджет клиента.

Видение задач промо на 2018+

1. Предложить диверсифицированные механики: на количество чеков; на средний чек; на продвижение имиджей; на рост доли СТМ; на удержание клиентов; с учетом сезонности и микросезонности.

2. Увеличить широту предлагаемого промо («промодавление»).

3. Привлечь ЦА Ж 55+; удерживать и развивать (корзина, сумма покупок) остальные ЦА.

4. Повысить конкурентоспособность в выходные дни.

5. Внедрить механики, повышающие конкурентоспособность относительно «федералов».

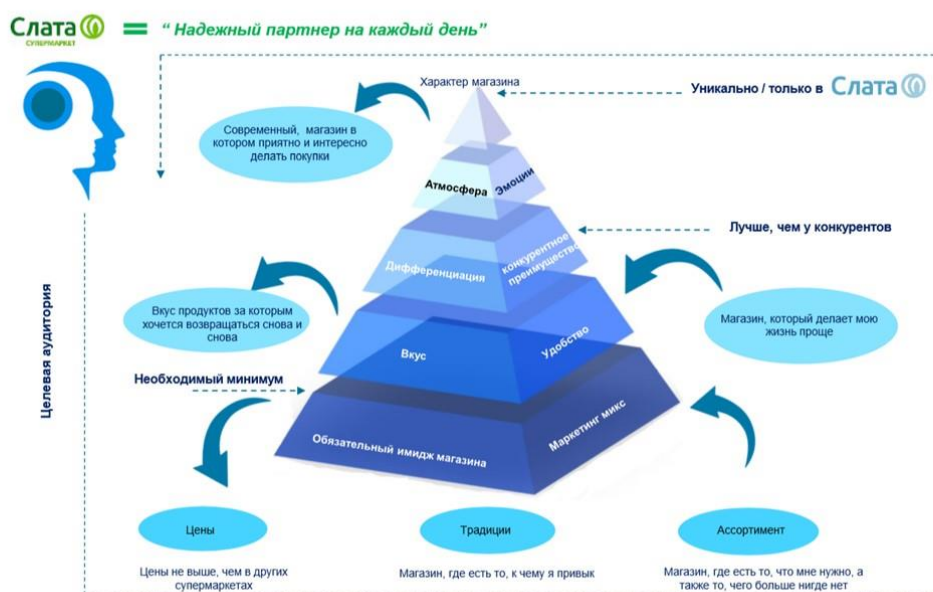
Ключевые цифры

30% промодавление в значимых категориях

ср.доля промо в высококонкурентных кластерах **20%**

15% ср.доля промо в остальных кластерах

Позиционирование формата по К.Э.Ф.



> Что покупатели будут думать / говорить о ценах

Цены не выше,
чем в других
супермаркетах



- A** Я могу себе позволить покупки в СЛАТЕ каждый день
- B** Недорого для такого высокого качества
- C** То, что я сравнивал, – не дороже, чем в других супермаркетах
- D** Я могу закупиться экономно если захочу
- E** Готовая еда ощутимо дешевле чем в ресторане при том же качестве

- 1** акция «Суперцена!»
7 дней, 200 sku, 30%, n+1,
скидка на 2ой 70%
Каталог, POSm, дмп...
- 2** акция
«Выгодные выходные!»
3 дня, 5 sku, до 50%
Каталог, POSm,
интернет...
- 3** акция «Суперцена!»
14 дней, 7 sku, до 50%
топ-промо
Наружка, каталог, POSm...
- 3** акция
«По карте дешевле!»
30 дней, 250 sku, до 25%
POSm, интернет...
- 4** акция
«Первая цена!»
30 дней, 250 sku
СТМ Простой выбор
POSm, каталог, дмп...
- 5** Коммуникация в рамках
проекта «Ценовой имидж»

> Что покупатели будут думать / говорить о наших продуктах

Магазин, где есть то,
что мне нужно, а
также то, чего
больше нигде нет



- A** В СЛАТЕ есть то что я хотел купить
- B** В СЛАТЕ большой ассортимент готовой еды
- C** В СЛАТЕ есть то, чего я больше нигде не видел

- 1** акция
«Лучшее решение!»
30 дней, 100 sku
TM Рост
Каталог, POSm, дмп...
- 2** акция
«Сезонный каталог»
до 28 дней, до 200 sku,
до 25%
11 каталогов, POSm...
- 3** акция
«Новинка!»
30 дней, до 20 sku
Каталог, POSm, интернет..
- 4** акция
«Кухни мира»
30 дней, 3-5 р/год
20+SKU...
POSm, каталог, интернет...
- 5** акция
«СФРОВ»
Выбор бананов, скидка на
СФРОВ и т.д.
POSm, каталог, интернет...
- 6** акция
«Фишка на скидку!»
30 дней, до 30 sku
Каталог, POSm, интернет..
- 7** акция
«ФиксПрайс»
Выбор бананов, скидка на
СФРОВ и т.д.
POSm, каталог, интернет...

> Насколько СЛАТА будет отражать ожидания сибиряков каждый день?

Магазин, где есть то, к чему я привык



- A** Если хочешь хорошо поесть «нашей» русской, сибирской еды – надо идти в СЛАТУ
- B** В СЛАТе много «наших» продуктов
- C** К приему гостей я покупаю только в СЛАТе!
- D** Если ходить в СЛАТе, то можно поститься с разнообразным меню каждый день
- E** Винегрет в СЛАТе очень напоминает тот, что мама готовит!

1

акция
«Выбирай местное!»

14 дней, 100 sku
2 р./год
Каталог, POSm, дмп...

2

акция
«Великий Пост»

до 30 дней, до 200 sku,
до 25%
Каталог, POSm...

3

Коммуникация
в Каталоге, в магазине

> Что покупатели будут думать о роли СЛАТЫ в их жизни

Магазин, который делает мою жизнь проще



- A** Мне не приходится долго готовить любимые блюда – я покупаю их в СЛАТе
- B** В СЛАТе всегда можно «заскочить» за покупками на 10 мин
- C** Мне проще купить готовой еды в СЛАТе, чем идти в ресторан
- D** Я могу найти все что мне надо в СЛАТе с закрытыми глазами
- E** В СЛАТе есть все уже готово для моей вечеринки в день рождения

1

акция
«Вместе вкуснее!» (комбо)

Постоянно
POSm, каталог, интернет...

2

акция
«Всё можно попробовать»

Постоянно
POSm, каталог, интернет...

4

Выдача ФрешКарт ЦА Ж 55+

3

акция
«Кофе с собой» в кафе

Постоянно
POSm, каталог, интернет...

5

Коммуникация
в Каталоге, в магазине

Предложение 2018

Акция 2017	Акция 2018	Отличие
Свежие выгоды! 30%, 200 SKU, 7 дн., Каталог, наружка, POSm, интернет	Суперцена! 30%, 200 SKU, 7 дн., Каталог, POSm, интернет; +«бомба» до 50%, 5 SKU, 14 дн.+ наружка	Название. +«бомба» до 50%, 5 SKU, 14 дн.+ наружка
Цена по ФрешКарте. До 30%, 300 SKU, 30 дн., POSm, интернет	С картой дешевле! 10-25%, 250 SKU, 30 дн., POSm, интернет	Название. Кол-во SKU, % скидки
Лови момент! 34%, 5 SKU, 3 дн., 11 магазинов	Выгодные выходные! до 50%, 5 SKU, 3 дн., 31 магазин	Название, % скидки, кол-во магазинов
Лучшая цена! 250 SKU СТМ Простой выбор	Первая цена! 250+ SKU СТМ Простой выбор	Название; Можно заменить <u>выделители на шелфтокеры</u> при условии => 4F
Сезонный каталог. 7 выходов (каталоги + доп.страницы)	Сезонный каталог. 11 выходов	+4 каталога. Продвижение ср.чека и ассортимента
Фишка на скидку. 4 акции в год	Фишка на скидку. 4 акции в год	Тщательный выбор ассортимента. Доля в РТО от 0,25 в 2017 до 0,4 в 2018
Всё по одной цене. 3 акции в год	Индивидуальные названия. 4-5 акций в год	Тщательный выбор ассортимента. Названия. Кол-во акций.

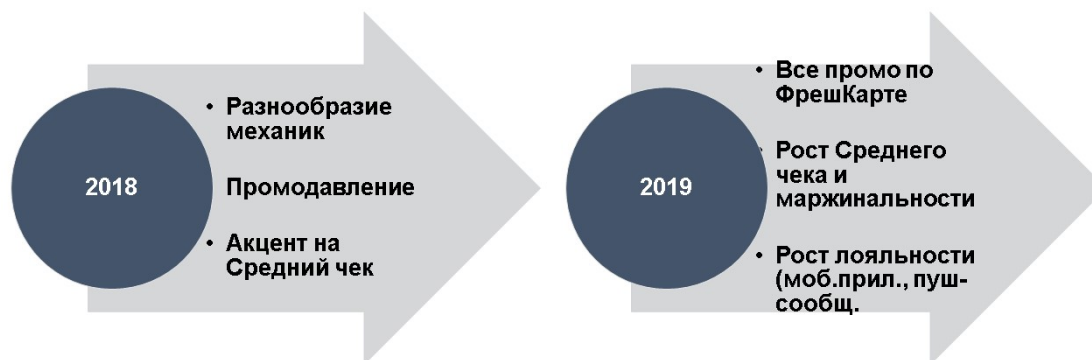
Предложение 2018

Акция 2017	Акция 2018	Отличие
	Новые механики постоянно в Каталоге «Суперцена»: N+1, Скидка на 2 товар, направленные на рост среднего чека	Новое промо
	Лучшее решение! 100 SKU СТМ Рост, постоянно., ДМП + оформление на полке (шелфтокер) при условии => 4F	Новое промо
	Новинка! До 20 SKU в месяц. Значимые товары. Выкладка сухого товара на выделенном и оформленном ТГ, фреш – на полке с выделителем. Реклама в каталоге, интернете, POSm	Новое промо
	Кухни мира. 3-5 раз в год, Россия (Сибирь), Кавказ, Ср.Азия, Италия. 20+ SKU, Каталог, наружка, POSm, интернет	Новое промо
	«СФРОВ». Постоянное фруктовое и овощное предложение. «От российского фермера» – овощи, фрукты; «Банановый микс» – 3-4 вида бананов. Оформление выкладки, еженедельная смена в каталоге, POSm, интернет	Новое промо
	Выбирай местное! 2 сезонных акции в год. Скидка, N+1, скидка на второй, подарок за покупку товаров Местного производства. До 50 SKU	Относительно новое промо
	Великий Пост. 1 сезонная акция в год. Выделение товаров к Посту. Скидка, N+1, скидка на второй, подарок за покупку. До 50 SKU	Новое промо
	Кофе с собой! В магазинах с кафе и целевым трафиком. Рассмотреть ввод супербрендов (Starbucks, illy и т.п.)	Новое промо

Предложение 2018

№	Акция	Влияние
1	Суперцена! (базовый недельный промопериод)	Чеки LFL, Ср.чек
	+ бомба (наружка, 14 дней, 5 SKU)	Чеки LFL, Ж, 55+
	+ N+1, Скидка на 2 аналогичный товар постоянно в каталоге (10% о списка)	Средний чек
2	С Картой дешевле! (+ выдача ФрешКарт Ж 55+)	Средний чек, Ж 55+
3	Выгодные выходные!	Средний чек
4	Первая цена!	Чеки LFL, Ж 55+
5	Сезонный каталог	Средний чек, Ж 55+
6	Фишка на скидку	Средний чек
7	Всё по одной цене	Средний чек
8	Призовые акции (Счастливый чек)	Средний чек
9	Новинка	Средний чек
10	Кухни мира	Средний чек
11	СФРОВ: «От российского фермера», «Банановый микс»	Средний чек
12	Выбирай местное	Средний чек
13	Великий Пост	Средний чек, Ж 55+
14	Кофе с собой	PTO LFL

Развитие



- 1) Перевод всех промо по ФрешКарте
- 2) Сокращение инвестиций на поощрение (1% от PTO), 50% - в прибыль, 50% инвестиции в промо + развитие ФрешКарта
- 3) Эмиссия ФрешКарт для достижения доли в 90% в PTO по картам
- 4) Расширение корзины покупок (среднего чека) за счет доступа ко всему промо большинства клиентов и ценности Карты
- 5) Увеличение пула Партнеров по карте для стимулирования активного пользования Картой
- 6) Мобильное приложение и пуш-сообщения об акциях для стимулирования пользования Картой
- 7) Индивидуальные предложения для клиентских кластеров – «скрытое» промо и ценообраз. для тех, кому это нужно

Учебное издание

Орлова Елена Геннадьевна
Татаринов Константин Анатольевич

Маркетинговое управление розничными сетями

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.
Подписано в пользование 02.07.19
Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.
<http://bgu.ru>.