

Н.Г. Новикова

**МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ**

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

Н.Г. Новикова

## **МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ**

Учебное пособие

*Текстовое электронное издание*

Иркутск  
Издательский дом БГУ  
2023

© Новикова Н.Г., 2023  
© ФГБОУ ВО «БГУ», 2023

УДК 339.1/.5:005(075.8)  
ББК 65.42-21я7

Издается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

*Рецензенты*

доктор экономических наук, профессор И.В. Цвигун  
доктор экономических наук, профессор О.В. Архипкин

**Новикова, Н.Г.** Менеджмент в торговом бизнесе : учеб. пособие /  
Н.Г. Новикова. — Иркутск : Изд. дом БГУ, 2023. — 140 с. — URL: <http://lib-catalog.bgu.ru>. — Текст: электрон.

Исследуются современные условия функционирования торговых компаний и тенденции развития торгового бизнеса, а также теоретико-методологические основы рыночно-ориентированного управления торговыми компаниями в условиях ужесточения конкуренции.

Для студентов экономических вузов, аспирантов, а также специалистов торговых компаний.

---

*Учебное электронное издание*

Минимальные системные требования:

Веб-браузеры: Microsoft Edge версии 79, Google Chrome версии 51,  
Mozilla Firefox версии 52, Safari версии 11 (или более новые);  
средства просмотра файлов Portable Documents Format: Adobe Acrobat версии 7.0,  
Adobe Reader версии 7.0, Sumatra PDF версии 1.1 (или более новые),  
Foxit Reader всех версий, PDF24 Creator всех версий.

Доступ к сети Интернет.

Минимальные требования к конфигурации и операционной системе компьютера определяются требованиями перечисленных выше программных продуктов.

Издается в авторской редакции.

Подписано к использованию 25.08.2023.

Объем 2,5 Мб.

Байкальский государственный университет.  
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.  
<http://bgu.ru>.

© Новикова Н.Г., 2023

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>Введение</b> .....	6
<b>1. Современные тенденции и проблемы в торговом бизнесе в контексте изменений действующего законодательства</b> .....	7
1.1. Виды и формы торгового бизнеса .....	7
1.2. Сущность, функции и значение торгового бизнеса в экономике страны ...	9
1.3. Особенности современного этапа развития торговли в России (в том числе сдвиг баланса сил в каналах распределения) .....	12
1.4. Понятие формата торговли и его основные признаки .....	15
1.5. Характеристика форматов торговли .....	17
Задания для самостоятельной работы.....	24
<b>2. Торговые сети</b> .....	28
2.1. Две противоречивые тенденции, преобразующие структуру торговли....	28
2.2. Факторы формирования торговых сетей .....	28
2.3. Варианты создания торговых сетей, в том числе франчайзинг .....	32
2.4. Проблемы формирования торговых сетей .....	37
2.5. Две стратегические модели развития торговых сетей .....	39
Задания для самостоятельной работы.....	42
<b>3. Торгово-технологический процесс</b> .....	46
3.1. Основные этапы торгово-технологического процесса с позиции рыночно-ориентированного подхода и функций торговли .....	46
3.2. Краткая характеристика технологических этапов торгово-технологического процесса.....	49
Задания для самостоятельной работы.....	54
<b>4. Модель рыночно-ориентированного управления в торговом бизнесе</b> ....	57
4.1. Концепция рыночной ориентации.....	57
4.2. Процессный подход к рыночно-ориентированному управлению торговой компанией.....	61
4.3. Модель рыночной среды торговой компании и концепция анализа рыночных возможностей.....	63
Задания для самостоятельной работы.....	65
<b>5. Основы анализа спроса в торговом бизнесе</b> .....	68
5.1. Сущность анализа спроса и потребителей .....	68
5.2. Понятие ценностей, искомых целевыми потребителями .....	69
5.3. Сегментный анализ спроса.....	70
5.4. Основы теории покупательского поведения: прикладные аспекты, применяемые при анализе спроса.....	71

5.5. Сущность и границы применения различных методов прогнозирования спроса .....	72
Задания для самостоятельной работы.....	74
<b>6. Основы анализа конкурентов.....</b>	<b>77</b>
6.1. Конкурентная среда и методы определения основных конкурентов .....	77
6.2. Анализ конкурентов, ориентированный на тактические задачи.....	80
6.3. Анализ конкурентов, ориентированный на стратегические задачи .....	83
Задания для самостоятельной работы.....	84
<b>7. Целеполагание и позиционирование в торговом бизнесе .....</b>	<b>86</b>
7.1. Некоторые аспекты целеполагания в отношении потребителей .....	86
7.2. Сущность, значение и методика стратегического позиционирования.....	88
Задания для самостоятельной работы.....	90
<b>8. Организационные структуры управления в торговом бизнесе .....</b>	<b>92</b>
8.1. Сущность и значение организационной структуры управления торговой компании.....	92
8.2. Типы организационных структур, применяемые в торговых компаниях .....	94
Задания для самостоятельной работы.....	99
<b>9. Основы рыночной политики в торговом бизнесе .....</b>	<b>101</b>
9.1. Значение выбора концепции рыночной политики .....	101
9.2. Управление ассортиментом .....	102
9.3. Управление ценообразованием.....	109
9.4. Управление «доступностью»: разработка концепции местоположения .....	112
9.5. Управление маркетинговыми коммуникациями .....	117
Задания для самостоятельной работы.....	121
<b>10. Основы оперативного управления магазином .....</b>	<b>124</b>
10.1. Задачи управляющего магазином.....	124
10.2. Воронка продаж и основные показатели оперативного управления магазином.....	133
Задания для самостоятельной работы.....	137
<b>Список рекомендуемой литературы.....</b>	<b>139</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Задачи, поставленные Правительством Российской Федерации по развитию отечественной промышленности, обуславливают необходимость адекватных изменений в сфере торгового бизнеса, который должен обеспечивать эффективное управление товарными потоками как в сфере производства, так и в сфере обращения. Сегодня крайне важно обеспечить экономичное на основе современных цифровых технологий функционирование торговых компаний, которое позволит не только создавать благоприятные условия для закупки, но и для продажи отечественных товаров и продукции. В рыночной среде от эффективности функционирования торговых компаний, занимающих различные позиции в каналах распределения, во многом будет зависеть не только скорость ассортиментных потоков и обусловленные ими затраты и потери, но и возможность своевременно выполнять договорные обязательства, рентабельность российского производства, уровень и качество жизни россиян. В этой связи важное значение наряду с организацией и технологией торгового бизнеса приобретает знание методов рыночно-ориентированного управления торговыми компаниями. Сегодня значение точной настройки на целевых покупателей, конкурентов и других субъектов рыночной среды возрастает. Такая настройка является важнейшим условием безубыточной, успешной деятельности и развития всех участников каналов распределения продукции и товаров — от отечественных производителей до розничной торговли.

Публикации последних лет нацелены преимущественно на освещение вопросов организации и технологии в торговом бизнесе. Вопросам управления, ориентированного на рынок уделяться не столь много внимания. Это обуславливает своевременность издания учебного пособия, целью которого является обеспечение возможности получения теоретических знаний и практических навыков в обеспечении рыночно-ориентированного управления торговым бизнесом.

## ВВЕДЕНИЕ

Торговый бизнес во всем многообразии своих форм является одним из мощных факторов экономического роста нашей страны. Торговая отрасль выступает основным работодателем и одним из ключевых доноров ВВП и налоговых поступлений. По данным ассоциации компаний розничной торговли «АКОРТ», более 24 % ВВП России обеспечивается за счет торговли: она дает экономике России 16 % занятых. Развитие отечественного производителя, продовольственная безопасность населения, уровень и качество его жизни во многом определяются степенью развития отечественного торгового бизнеса.

Учебное пособие разработано в точном соответствии с рабочей программой дисциплины «Менеджмент в торговом бизнесе», предусмотренной учебным планом направления подготовки «Торговое дело».

Учебное пособие разработано с учетом требований законодательной базы, в том числе Гражданского Кодекса РФ, закона «О защите прав потребителей» (от 7 февр. 1992 г. № 2300-1), закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (от 28 декабря 2009 г. № ФЗ-381) (Закон о торговле), закона «О защите конкуренции» (от 26 июля 2006 г. № ФЗ-135), ГОСТа Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 августа 2013 г. № 582-ст), ГОСТа Р 55812-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги торговли. Номенклатура показателей качества услуг торговли» (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22 ноября 2013 г. № 1716-ст), Постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» от 31 декабря 2020 г. № 2463 и др.

Целью дисциплины является изучение теоретических основ и получение практических навыков в области рыночно-ориентированного управления торговой компанией. Здесь и далее под торговой компанией понимается как торговая организация, так и торговое предприятие.

Изучение дисциплины требует хороших знаний по теории менеджмента, маркетинга, логистики, экономики торговли. Это обусловлено тем, что знание целого ряда положений этих дисциплин будет востребовано в рамках курса «Менеджмент в торговом бизнесе», для того чтобы рассмотреть их особенности в процессе управления торговым бизнесом.

Учебное пособие построено таким образом, что целый ряд понятий, обозначенных в первых главах, получит свое углубленное рассмотрение в последующих главах.

# 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ В КОНТЕКСТЕ ИЗМЕНЕНИЙ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

## 1.1. Виды и формы торгового бизнеса

Понятие «форма торговли» в специальной литературе тесно связано, а иногда и отождествляется с понятием «вид торговли».

Основные понятия, виды и формы торгового бизнеса (торговли) определены в ряде действующих законов и национальных стандартов РФ, а именно:

1. в ГК РФ.
2. Федеральном законе от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», ст. 2.
3. ГОСТе Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 августа 2013 г. № 582-ст).

Торговая деятельность (торговля) — вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров.

Оптовая торговля — вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности, в том числе для перепродажи, или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием; при этом биржевая торговля — это форма оптовой торговли, характеризующаяся заключением на биржевых торгах договора купли-продажи в заранее определенном месте и определенное время по установленным биржей правилам.

Мелкооптовая торговля — разновидность оптовой торговли, связанная с реализацией товаров покупателю, минимальная партия которых равна или меньше одной транспортной (групповой) упаковки изготовителя и поставщика.

Розничная торговля (англ. *retail*) — вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

Мелкорозничная торговля — разновидность розничной торговли, связанная с реализацией товаров ограниченного ассортимента в нестационарных торговых объектах и по месту нахождения покупателей через передвижные средства развозной и разносной торговли.

Оптово-розничная торговля — совмещение двух видов торговой деятельности: оптовой и розничной.

К формам розничной торговли (не путать с понятием «формат торговли») можно отнести указанные в табл. 1.1. Из нее видно большое разнообразие форм



розничной торговли. В последние годы бурное развитие наблюдается у электронной торговли. Развитие также получает вендинговая торговля, появляются полностью автоматизированные «беспилотные» магазины.

Таблица 1.1

### Формы розничной торговли

Наименование формы	Характеристика
Торговля по образцам	Форма розничной торговли, осуществляемая по договору розничной купли-продажи, заключаемому на основании ознакомления покупателя с образцом товара, предложенным продавцом и выставленным в месте продажи товаров
Дистанционная торговля	Форма торговли на основании ознакомления покупателя с описанием товара, содержащимся в каталогах, проспектах, буклетах, <b>на интернет-сайтах</b> или представленным на фотоснимках, с использованием средств связи (телерадиорекламы, телемагазина, почтовой связи, <b>электронной торговой площадки</b> и других средств связи) или иными способами, исключающими возможность непосредственного ознакомления покупателя с товаром (образцом товара) до заключения договора купли-продажи и осуществления оплаты за товар (Посылочная и интернет торговля — это разновидности дистанционной торговли)
Комиссионная торговля	Форма торговли, осуществляемая на основании заключенных договоров комиссии и других договоров
Кооперативная торговля	Форма торговли, осуществляемая потребительскими обществами и союзами
Бартерная торговля	Форма торговли, основанная на выполнении товарообменных хозяйственных операций между хозяйствующими субъектами и предусматривающая расчет за реализованные товары в иной, нежели в денежной, форме
Фирменная торговля	Форма торговли, характеризующаяся продажей товаров под одним или несколькими товарными знаками, торговыми компаниями, одним из учредителей которых является юридическое лицо или индивидуальный предприниматель — изготовитель данных товаров
Конкурсная торговля (торги, тендер)	Форма торговли, характеризующаяся заключением на торгах договора купли-продажи с победителем, предложившим условия, наиболее полно отвечающие требованиям организаторов конкурса (тендера)
Торговля через автоматы	Форма розничной торговли, осуществляемая с использованием торговых (вендинговых) автоматов
Ярмарка	Форма торговли, в установленном месте и на установленный срок с предоставлением торговых мест с целью продажи товаров (выполнения работ, оказания услуг) на основе свободно определяемых непосредственно при заключении договоров купли-продажи и договоров бытового подряда цен
Мобильная торговля	Форма торговли, при помощи коммивояжеров, «мультиlevel маркетинга» (сетового, или многоуровневого, маркетинга), торговля с автомобилями, поездов, кораблей, торговля в палатках, ларьках, киосках передвижных, торговых тележках

## 1.2. Сущность, функции и значение торгового бизнеса в экономике страны

Сегодня торговый бизнес в Российской Федерации представлен значительным количеством разнообразных форм торговли, однако основными по-прежнему остаются розничная торговля и оптовая торговля. Поэтому здесь именно они будут рассмотрены в первую очередь.

**Розничная торговля** (ритейл, от англ. *retail*) замыкает цепь движения товаров от производителей к потребителю. Она представляет собой конечное звено в цепочке поставок любого товара, конечное звено в системе распределения (дистрибутивной системе) (за исключением случаев, когда товары, купленные в розничной сети, используются не для личного, а для коммерческого потребления). Розничная торговля — это товарообменный процесс, направленный на удовлетворение только личных потребностей людей путем свободной продажи товаров и услуг, представляющих для них ценность.

Являясь звеном в цепочке между поставщиками товаров и конечными потребителями, розничная торговля существует только потому, что с экономической точки зрения обеспечивает дополнительную ценность, полезность товара для потребителей и создает определенную ценность в виде своих услуг для поставщиков товаров (производителей и прочих промежуточных посредников). Эти ценности определяют следующие функции розничной торговли:

*Функции*, которые должна выполнять розничная торговля для обеспечения успешной реализации товаров конечным потребителям:

- изучение спроса на товары и их рыночного предложения, поддержание баланса между предложением и спросом;
- управление ассортиментом, в том числе формирование торгового ассортимента, с целью удовлетворения потребностей населения в товарах;
- предоставление товара в той форме, какая нужна потребителю (например, пряжа, ткань, готовая одежда).
- количественное выравнивание: розничная торговля закупает в больших количествах товары у производителей, оптовых организаций и продает их меньшими количествами потребителям.
- формирование товарных запасов и поддержание их на необходимом уровне;
- осуществление торгово-технологических операций с товаром, таких как хранение, производственная доработка (фасовка, упаковка и т.п.), внутримагазинное перемещение, размещение и выкладка в торговом зале;
- ценообразование, определение розничных цен;
- организация товародвижения, доведения товаров до покупателей;
- подготовка товара к продаже;
- выбор местоположения магазинов, оборудование торговых мест.

*Продажа / обеспечение перехода права собственности на товар:*

- обеспечение требуемого стиля жизни для потребителей;

– регулирование производства: розничная торговля размещает заказы и делает закупки у производителей и оптовиков только на товары, пользующиеся спросом у населения, тем самым она информирует изготовителей о предпочтениях покупателей. Этот поток информации является решающим для производства товаров производителями в будущем;

– разделения с производителями (поставщиками) коммерческого риска, связанного с выпуском и реализацией товара: розничная торговля, как правило, приобретает товары от своего имени за свой счет и полностью принимает весь риск за сбыт конкретной партии товара;

– освоение рынка: розничная торговля обеспечивает освоение новых и расширение существующих рынков за счет продвижения новых товаров и развития розничной торговой сети;

– информирование: розничная торговля занимается не только информированием производителей через систему заказов и закупок, но и информированием потребителей о товарах их качестве, достоинствах, выгодах для потребителя, а также о местах, где эти товары можно купить и других моментах.

– оказание покупателям комплекса услуг, облегчающих процесс не только покупки, но и использования товара (прием предварительных заказов, продажа отдельных товаров в кредит, доставка купленных товаров покупателю, сборка и установка купленных товаров на дому у покупателя, обучение покупателя правилам эксплуатации технически сложных товаров, подарочная упаковка приобретенных товаров и т.д.);

– совершенствование технологии торговли и улучшении обслуживания покупателей на основе цифровизации, выбор наиболее эффективных методов продажи товаров.

**Оптовая торговля**, в соответствии с № ФЗ-381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», — это вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием. Исходя из данного определения к оптовой торговле относится не только деятельность независимых оптовых компаний, торгующих от своего имени и за свой счет, но также и закупочных и сбытовых центров производственных компаний, а также закупочных центров торговых сетей. *Важнейшими функциями* оптовой торговли являются следующие:

– изучение спроса на товары и их рыночного предложения, поддержание баланса между предложением и спросом;

– управление ассортиментом, в том числе формирование торгового ассортимента, с целью удовлетворения потребностей оптовых покупателей, в том числе производителей товаров;

– преодоление разрыва во времени;

– преодоление пространственного разрыва;

– формирование товарных запасов и поддержание их на необходимом уровне;

- гарантирование качества;
- осуществление торгово-технологических операций с товаром — таких как хранение, производственная доработка (фасовка, упаковка и т.п.);
- ценообразование, определение оптовых цен;
- организация товародвижения, доведения товаров до покупателей;
- подготовка товара к продаже.

*Продажа / обеспечения перехода права собственности на товар:*

- регулирование производства: оптовая торговля размещает заказы и делает закупки у производителей только на товары, пользующиеся спросом у своих целевых покупателей, тем самым она информирует изготовителей об их предпочтениях. Этот поток информации является решающим для производства товаров производителями в будущем;

- разделение с производителями (поставщиками) коммерческого риска, связанного с выпуском и реализацией товара: оптовая торговля, как правило, приобретает товары от своего имени за свой счет и полностью принимает весь риск за сбыт конкретной партии товара;

- освоение рынка;

- информирование;

- оказание покупателям комплекса услуг, облегчающих процесс не только покупки, но и использования товара, в том числе прием предварительных заказов, финансирования.

- обучение покупателя правилам эксплуатации технически сложных товаров, подарочная упаковка приобретенных товаров и т.д.);

- совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей на основе цифровизации, выбор наиболее эффективных методов продажи товаров.

**Значение розничной и оптовой торговли определяется их функциями.**

**Торговый бизнес в целом** имеет политическое, экономическое, социальное и технологическое значение в жизни общества. Все аспекты значения торгового бизнеса тесно связаны между собой, так, что подчас сложно отделить один аспект от другого.

Так, например, розничная торговля оказывает влияние на следующие моменты:

1. На уровень реальных доходов населения, устанавливая розничные цены на товары.

2. Качество жизни населения: а) предоставляя современные высокотехнологичные товары, повышающие комфорт, сокращающие бытовые трудозатраты населения (стиральные машины автомат) и продукты питания (полезные или вредные); б) предоставляя свои услуги в удобной для потребителей форме, месте и времени, тем самым, высвобождая его свободное время и средства на поиск и доставку необходимых товаров.

3. Занятость населения, предоставляя рабочие места. По оценкам экспертов в розничной торговле занято свыше 10 млн чел.

4. Развитие новых технологий, осваивая рынки новых технологичных товаров и одновременно используя продукты современных технологий.

5. Развитие отечественного производства, осуществляя финансируемые заказы на выпуск тех или иных видов продукции.

6. Развитие регионов страны, делая слаборазвитые районы привлекательными для жизни и работы населения.

7. Информирование населения и увеличение объема продаж.

8. Информирование производства, стимулируя выпуск только нужных товаров и повышая экономическую эффективность экономики за счет того, что не нужные товары не выпускаются.

9. Привлечение иностранных инвестиций.

10. Пополнение бюджета за счет налоговых поступлений.

11. Рост ВВП.

В целом можно утверждать, что розничная торговля является важнейшим фактором развития и индикатором состояния экономики, отражающим технологический уровень и масштабы отечественного производства товаров, степень интеграции страны в мировое сообщество, уровень жизни населения и экономической безопасности общества и др. Очевидно, что и другие виды и формы торгового бизнеса также оказывают свое влияние по указанным направлениям (в той или иной степени) на социально-экономическое развитие нашей страны.

### **1.3. Особенности современного этапа развития торговли в России (в том числе сдвиг баланса сил в каналах распределения)**

Особенности современного этапа развития торгового бизнеса в России непосредственно определяют условия конкуренции в торговле, которая наиболее ярко проявляется в секторе розничной торговли. Рассмотрим эти особенности кратко.

1. Экспансия транснациональных торговых сетей, которая с начала перестройки нарастала быстрыми темпами, а в настоящее время сокращается, зарубежные торговые сети начинают покидать российский рынок с периода начавшегося спада в 2015 г., эта тенденция усиливается, что в целом является положительным фактором, расширяющим возможности отечественного ритейла.

2. Продолжается усиление конкуренции между федеральными и локальными торговыми сетями. Количество торговых точек сокращается<sup>1</sup>. Это является проблемой для региональных операторов и малого бизнеса.

3. Продолжается снижение реальных доходов и, как следствие, покупательской способности населения, что также является проблемой для успешного развития отечественных торговых сетей. В то же время снижение платежеспособности населения побуждает сети изыскивать более рациональные способы ведения торгового бизнеса и сокращать непроизводительные затраты.

4. Продолжается процесс сетезации розничной торговли. По данным Минпромторга, доля крупной сетевой торговли по разным оценкам составляет от 35 до 40 % российского рынка.

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>.

5. Развитие электронной торговли. Среднегодовой рост интернет-торговли с 2019 по 2024 г. (CAGR) в России составит 33,2 %. За эти годы рынок продаж материальных товаров через интернет вырастет с 1,7 до 7,2 трлн р. Такие прогнозы развития интернет-торговли дает Data Insight<sup>2</sup>.

6. Наличие высокой доли мелких и средних розничных предприятий и организаций.

7. Развитие IT технологий: Big Data, новейшие программные продукты: CRM (Customer Relationship Management), в том числе облачные, ERP (Enterprise Resource Planning). Значительная доля потребления цифровых сервисов, по данным TAdviser, приходится на торговлю. Следует отметить особенности цифровизации в торговом бизнесе. Особое значение здесь приобретает развитие современных ERP-систем. Сегодня ERP-системы — это мощный многомодульный информационный ресурс, объединяющий разрозненные базы данных, позволяющий осуществлять не только планирование ресурсов, но и взаимодействие участников в цепях поставок (модуль SCM — Supply Chain Management), а также управление продажами (модуль CRM). Последнее позволяет за счет повышения точности прогнозирования спроса по объему и структуре, повышать обоснованность планов закупок, устойчивость ассортимента и удовлетворенность целевых покупателей в целом. Последняя версия российской ERP-системы «1С: Управление торговлей 11» показало ее новые возможности по организации процесса управления ассортиментом, в том числе закупками и запасами, в части интеграции с государственными (алкоголь ЕГАС, продукция животноводства ФКИС «Меркурий») и другими информационными, в том числе корпоративными системами и социальными сетями («Битрикс24»). Основными тенденциями развития ERP-систем по мнению экспертов являются: их трансформация в IT-экосистему компании и интеграция с искусственным интеллектом. В настоящее время торговые компании развивают имеющиеся ERP-системы в направлении интеграции с такой системой, как Big Data. Новые iERP (Intelligent ERP) позволяют применять интеллектуальные методы обработки данных. На российском рынке среди наиболее известных разработчиков ERP-систем известны «1С-Парус», «Галактика», а также зарубежные производители программного обеспечения — SAP AG, Microsoft Business Solution и Oracle.

8. Развитие социальных сетей, где люди могут обмениваться информацией, не только помогает продвижению торговых брендов, но и создает дополнительные проблемы: сегодня социальные сети составляют конкуренцию малому торговому бизнесу как канал продаж, а также через них может распространяться недостоверная информация, подрывающая репутацию торговых брендов.

9. Сдвиг баланса сил в каналах распределения в пользу розничной торговли. Сущность и виды каналов распределения товаров изучаются в теории ло-

---

<sup>2</sup> URL: <https://www.comnews.ru/content/208101/2020-07-15/2020-w29/covid-podstegnet-razvitie-internet-torgovli>.

гистики. Здесь же только отметим, что канал распределения — это совокупность физических и юридических лиц, способствующих процессу передачи собственности, а иногда и перемещения товара от производителя к потребителю. Каналы распределения бывают прямые и непрямые — короткие и длинные. Рассмотрим основные причины сдвига баланса сил в каналах распределения в пользу розничной торговли. Во-первых, крупные розничные группировки выросли до таких масштабов, что стали соответствовать или даже превосходить производителей как по размерам оборота, так и по охвату территорий. Это позволяет им обходить опт, а также делать закупки составляющие значительную долю в объеме продукции, производимой поставщиком и, соответственно, диктовать свои условия производителям. Во-вторых, благодаря развитию и улучшению качества товаров «собственных марок» *private label (ЧТМ, СТМ)*, появился дополнительный рычаг в давлении на производителя брендовых товаров. В-третьих, новые технологии, такие как сканируемые штрих-коды, бонусные карты, предоставляют массу данных, благодаря которым розничный оператор (торговая компания) не только более точно знает, когда следует возобновлять запасы, но и больше узнает о своих покупателях что позволяет предлагать наиболее соответствующий их запросам ассортимент товаров. Все это также прибавляет рыночную силу розничным торговым сетям, позволяет им усиливать давление на вышестоящих участников в канале распределения. Информация о покупателях сегодня становится не только рычагом давления на производителей/поставщиков, но и товаром. Обозначенный сдвиг баланса составляет определенную проблему для оптовой торговли, поскольку она теряет часть своих потребителей и, соответственно, продаж.

10. Практически ежегодно развивается законодательство, регулирующее отношения РТ и потребителей и РТ и поставщиков: закон «О защите прав потребителей» (закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1), закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (от 28 декабря 2009 г. № ФЗ-381). Ужесточается антимонопольное регулирование на рынке FMCG: закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г., ФЗ № 135.

11. Остаются на стадии решения следующие проблемы оптовой торговли: недостаточное развитие инфраструктуры: дорог, складов, электросетей, нехватка развитых логистических компаний, нехватка высококвалифицированных специалистов, большое количество посредников, недостаток своевременной и полной информации, недостаточное использование информационных технологий, высокие процентные ставки по кредитам.

12. Вводятся новые понятия и термины, характеризующие рынок розничной торговли: рынок FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*), сектор Non Food, сектор DIY (*Do it yourself*), eGrocery (продажа товаров повседневного спроса через интернет — e-grocery — один из самых быстрорастущих подsegmentов электронной коммерции) и др.

## 1.4. Понятие формата торговли и его основные признаки

История развития розничной торговли полна примерами того, что в разные периоды развития экономики стран различные форматы обладали неодинаковой успешностью. Значение выбора формата торговли обусловлено тем, что избранный формат в значительной степени определяет:

- позицию торговой компании, занимаемую в структуре отрасли. Не все позиции могут быть одинаково успешны в контексте той или иной рыночной ситуации в стране/области/городе;
- целевые сегменты (целевую аудиторию);
- рыночную политику (ассортимент, ценовые диапазоны и их количество, доступность, в том числе и местоположение, маркетинговые коммуникации, в том числе и мерчендайзинг, персонал, процесс, физическую среду/физические свидетельства) и др.

Поэтому вопросы о выборе формата и направлений его развития являются важнейшими стратегическими вопросами управления в розничной торговле, ошибки с их решением становятся причиной многих проблем торговой компании.

Важнейшими тенденциями розничной торговли сегодня являются развитие форм и форматов торговли предприятий и организаций торговли (далее — торговых компаний).

Некоторые специалисты отождествляют эти понятия.

Между понятиями «форма торгового предприятия» и «формат торговли» есть определенная связь и различия, они тесно связаны с такими понятиями, как «вид торгового предприятия» и «тип торгового предприятия».

Согласно словарю В.И. Даля (издание 1909 г.), слово «формат» происходит от лат. *formatum* и означает «размер, величина, образ», что делает возможным использование его в ретейле для идентификации типов магазинов.

Единого определения понятия «формат торговли» нет!

*Под форматом предприятия торговли следует понимать тип торговли, который характеризуется набором однородных способов и черт ведения бизнеса, видом используемого торгового объекта, а также ориентированностью на определенную группу потребителей<sup>3</sup>.*

Обратимся к ГОСТу Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28 августа 2013 г. № 582-ст) (последняя редакция). Этот ГОСТ не оперирует понятием «Формат торговли/магазина». Однако в нем представлено понятие «Тип торгового предприятия», которое как мы увидим по сути тождественно понятию «Формат торгового предприятия». Так в п. 37 отмечается, что тип предприятия розничной торговли — это предприятие розничной торговли определенного вида, классифицированное:

- по площади торгового зала;
- методам продажи и/или формам торгового обслуживания покупателей.

---

<sup>3</sup> Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2015–2016 гг. и период до 2020 г. // СПС «Консультант.Плюс».



Типизация торговых предприятий — это система мероприятий, направленных на отбор технически совершенных и экономически эффективных типов магазинов, используя следующие показатели: торговую площадь, товарный ассортимент, форму продажи товаров.

Понятие формата розничной торговли специалисты связывают с ее организационной формой, организационно-технологическими характеристиками (параметрами, признаками), выражающими набор и качество предоставляемых услуг, а также специфику ценности для потребителя.

Еще одно определение понятия «формат торговли»: *формат розничной торговли — это тип торгового предприятия, в котором стандартизованы характеристики ряда параметров, обеспечивающие его успешность с позиции лояльности целевых потребителей и, одновременно, с позиции экономических показателей торговой компании в конкретных условиях.*

Как правило понятие формата в специальной литературе раскрывают при помощи ряда параметров/признаков. При этом единая точка зрения на содержание этих параметров у специалистов отсутствует.

Ниже представлен обобщенный перечень признаков (параметров) по которым может быть характеризован тот или иной формат торговли:

1. Площадь торгового зала. По мнению И. Качалова, это единственный параметр формата. В современном ритейле можно все форматы свести к 4 группам: 1) крупные форматы (от 2 до 10 тыс. м<sup>2</sup>); 2) средние (около 1 тыс. м<sup>2</sup>); 3) малые (у дома около 150 м<sup>2</sup>); 4) мобильные (киоски и павильоны). В России доля крупных и средних форматов, по мнению И. Качалова, может сложиться в районе 60% (в США и Европе 80 %), с учетом больших расстояний и множества мелких городов следующим по популярности будет формат «у дома» (15–20 %), и на долю формата «по дороге» (киоски павильоны) останется 10 %.

2. Ассортимент и количество позиций товарного ассортимента.

3. Степень универсализации ассортимента (его широта и глубина).

4. Местоположение и доступность.

5. Целевой сегмент.

6. Время работы.

7. Форма обслуживания (самообслуживание, торговля через прилавки, смешанные форма).

8. Ценовые диапазоны.

9. Атмосфера и сервис.

Очевидно, что, задавая различные значения представленным выше параметрам можно формировать и развивать форматы торговли. Следует также отметить, что представленный перечень параметров формата не является конечным. Со временем могут возникать новые параметры, оперируя которыми, торговая компания сможет развивать свой бизнес, увеличивать лояльность целевых потребителей и вместе с ней оборот. Например, уже сегодня многие торговые компании экспериментируют с таким параметром, как наличие упаковки. Появляются первые форматы Packaging-free. В условиях борьбы за экологию и снижение розничных цен, многие потребители склоняются приобретать товары без упаковки, либо же с быстроразлагающимися видами упаковки.

Ежегодно торговые сети разрабатывают новые и пытаются развивать существующие форматы торговли. Не всегда эти начинания имеют успех. Для обеспечения успешности формата торговли необходимо соблюдать ряд принципов. Рассмотрим принципы успешности формата торговли:

- формирование в рамках формата значимой комбинации ценностей, искомым целевыми потребителями на уровне не ниже чем у конкурентов в конкретной сбытовой зоне;
- совершенство технических и технологических параметров, обеспечивающих экономичное движение логистического потока и достижение уровня прибыли не ниже среднерыночного.

Очевидно, что развитие/разработка формата торговли требует хорошего знания целевых потребителей торговой компании, а также знание искомым ими ценностей, в том числе и значимой комбинации ценностей, определяющей предпочтения целевых потребителей в выборе торговой компании. В то же время специалисты торговой компании должны иметь знания и навыки в области логистики и современных технологий, в том числе и цифровых в осуществлении торгово-технологического процесса и управления ассортиментом.

Перечень параметров формата не конечен, он развивается. Появление новых параметров, либо же развитие существующих позволяет создавать новые форматы торговли, способные обеспечить новые конкурентные преимущества на основе повышения уровня лояльности целевой аудитории, с одной стороны, и экономической эффективности функционирования торгового предприятия как хозяйственного комплекса — с другой.

## 1.5. Характеристика форматов торговли

В специальной литературе нет единой позиции по характеристикам известных форматов торговли. Особенно сильный разброс в оценках основных параметров, таких как площадь торгового зала, количество ассортиментных позиций — SKU (англ. *stock keeping unit* — единица складского учета) наблюдается в разных странах. Однако определенные расхождения имеются и в нашей стране. Например, между характеристиками параметров и самим набором параметров, устанавливаемых ГОСТом Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 августа 2013 г. № 582-ст) и ведущими компаниями по проектированию торговых зданий и помещений. Рассмотрим характеристику известных форматов, взятую в сравнении из разных источников (табл. 1.2–1.4).

Как видно из табл. 1.2, между данными ГОСТа и компании по проектированию торговых объектов имеются расхождения в трактовке характеристик площади торгового зала, детализации параметра «Ассортимент». У компании-проектировщика присутствует такой параметр, как зона обслуживания.

Данные табл. 1.3 также свидетельствуют о том, что компания-проектировщик торговых объектов учитывает гораздо больше параметров, чем ГОСТ, а те

параметры, которые совпадают, имеют разные характеристики. Очевидно, это обусловлено большей степенью приближенности к реальности проектировщика и его заказчиков.

Таблица 1.2

### Характеристика формата «супермаркет»

ГОСТ Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 авг. 2013 г. № 582-ст)	Проектировщик торговых объектов <a href="https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli">https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli</a>
Магазин с площадью торгового зала от 400 до 2500 м <sup>2</sup> , в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса преимущественно по методу самообслуживания	Магазин самообслуживания, торгующий продовольственными и сопутствующими непродовольственными товарами на единой торговой площадке. Торговая площадь супермаркета — от 600 до 3 тыс. м <sup>2</sup> . Ассортимент товара — от 12 до 25 тыс. наименований. Зона обслуживания супермаркета составляет 1,5–2,5 км

Таблица 1.3

### Характеристика формата «гипермаркет»

ГОСТ Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 авг. 2013 г. № 582-ст)	Проектировщик торговых объектов <a href="https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli">https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli</a>
Магазин с площадью торгового зала от 5 000 м <sup>2</sup> , в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров универсального ассортимента преимущественно по методу самообслуживания	Магазин самообслуживания, торгующий продовольственными и непродовольственными товарами на единой торговой площади и предоставляющий дополнительные услуги. Торговая площадь — не менее 3 тыс. м <sup>2</sup> . Ассортимент — от 30 до 55 тыс. наименований. Парковка с парковочным индексом от 4,5 до 6 машиномест на 100 м <sup>2</sup> . Зона обслуживания до 7 км

Из табл. 1.4 видно, что такой формат как магазин шаговой доступности (МШД) имеет множество других названий и здесь больше совпадений между ГОСТом и компанией-проектировщиком торговых объектов.

Таблица 1.4

### Характеристика формата «минимаркет», магазин «у дома» / «по соседству», экспресс, «бенгам», «МШД»

ГОСТ Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 авг. 2013 г. № 582-ст)	Проектировщик торговых объектов <a href="https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli">https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli</a>
--	--

<p>Предприятие розничной торговли с площадью торгового зала от 18 до 400 м<sup>2</sup>, в котором с использованием методов самообслуживания и/или индивидуального обслуживания через прилавок осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса узкого ассортимента, включающего ограниченное число разновидностей товаров</p>	<p>Небольшой продовольственный магазин с торговой площадью менее 400 м<sup>2</sup>. Как правило, по ассортименту схож с супермаркетами, но в данном формате существует также и обслуживание</p>
--	---

Разброс значений параметров, как и их набор в различных источниках, разный, практически по всем форматам. Как к этому относится?

Несмотря на то что ГОСТ утверждается Росстандартом, в части формата торговли он имеет рекомендательный характер, а вопросы выбора формата торгового предприятия и направлений его развития относятся к стратегическим вопросам, определяющим коммерческую деятельность торговых компаний и вмешательству извне не подлежат. Кроме того, формат торговых точек не имеет значения для антимонопольного законодательства и налогообложения, зачастую он даже отсутствует в фирменном наименовании торговой сети, которое может быть любым. Для налогообложения значение имеет только ассортиментная направленность, в частности принадлежность ассортимента к продовольственным товарам и оборот свыше 800 млн р. в год). Нам следует ориентироваться на те описания форматов:

- в которых даны характеристики по наибольшему количеству параметров;
- которые наиболее часто встречаются в специальной литературе, при этом их авторство принадлежит известным на рынке практикующим компаниям, торговым или консалтинговым, известным сайтам, посвященным торговле.

Рассмотрим ряд форматов торговых предприятий, которые сравнительно недавно появились на рынке услуг розничной торговли.

**Cash&Carry.** Магазины осуществляющие только мелкооптовую торговлю и ориентированные на представителей мелкого и среднего бизнеса (владельцев мелкорозничных точек и небольших магазинов, кафе и ресторанов, объектов сферы услуг). В условиях низких покупательских доходов этот формат является наименее подверженным риску. Во-первых, Cash&Carry работает на низкой марже, что немаловажно при существующей в нашей стране структуре доходов. Во-вторых, как правило, индивидуальные покупатели имеют доступ к полкам этого формата магазина только при наличии у них «клубной карты», что гарантирует их постоянство, приравнивающее индивидуалов к мелким оптовикам. В Европе все покупатели магазинов Cash&Carry должны быть зарегистрированы в специальной базе этих магазинов с привязкой к определенным товарным категориям. Например, ресторатор регистрируется по категориям продовольственных товаров.

**Дрогери (drogerie, droggery, drogerie).** Само название в буквальном переводе с английского означает *аптека*, и это неслучайно. Именно там на Западе можно приобрести самые разнообразные товары, начиная от лекарственных средств и заканчивая предметами для уборки. По сути, речь идет о магазинах,

специализирующихся на промышленной товарной продукции, *не требующей никаких особых условий хранения*. Чаще всего там продается косметика, бытовая химия, парфюмерия, иногда игрушки и елочные украшения на Новый год, небольшой набор продуктов питания, запакованных в герметичную упаковку, средства гигиены и прочая мелочевка.

Считается, что впервые нечто подобное было придумано в Германии, примерно в начале 70-х гг. XX в. На тот момент наблюдался тотальный рост дискаунтеров и супермаркетов, которые возникали во всех городах. Немецкие предприниматели сразу поняли свою выгоду и стали открывать небольшие бутики с ассортиментом широкого потребления. Чаще всего они размещались в наиболее оживленных районах, но больше 75 % оборота в них обеспечивается постоянными клиентами, живущими неподалеку.

**Zero Waste Shop** («нулевая отходов», «нулевая упаковка»), или «**Packaging-free**» («без упаковки»), предполагает отказ от одноразовой упаковки, пакетов и продажу товаров в свою тару. Магазины «без упаковки» появились в России в 2017–2018 гг. Они продают бакалею, сухофрукты, сладости, специи. Почти всегда на полках есть редкие для масс-маркета — чиа, киноа, зеленая гречка. В некоторых встречаются молоко, сыры, веганские сосиски и «вегмени» (пельмени с веганской начинкой).

Еще здесь продают многоразовые аналоги одноразовым вещам: экостаканы, бутылки, мешочки для продуктов, металлические трубочки вместо пластиковых, мочалки для посуды из натурального сырья.

Покупки товаров без упаковки — это самая новая и в то же время самая старая тенденция в мире. Новая, потому что современные магазины открываются в модных кварталах городов по всему миру, пропагандируя устойчивый способ заготовить предметы первой необходимости. Старая, потому что это было не так давно.

**Беспилотный магазин.** Магазины, в которых обслуживание покупателей. Полностью автоматизировано, однако для посещения таких магазинов необходимо иметь специальное приложение, с помощью которого фиксируется отбор товаров и списание со счета покупателя их стоимость на выходе из магазина при прохождении через электронные ворота.

**Торговый автомат (vending machine).** Полностью автоматизированный магазин, обычно расположенный на железнодорожных станциях и в других местах с большими людскими потоками. Как правило, осуществляет продажу нескоропортящихся продуктов, например конфет и безалкогольных напитков, но в ряде случаев также свежих фруктов и бутербродов.

Магазины у дома с хозяйственной специализацией (DIY-ассортимент). Например, Магнит-мастер — первый формат хозяйственного магазина «У дома», площадь торгового зала 50–150 м<sup>2</sup>. Основа ассортимента — это промышленные товары для ремонта и работ по дому, посуда, бытовая химия, косметика, сезонные товары. Все в магазине представлено более 3 000 SKU из них около 1 300 — ассортимент DIY.

**Даркстор** — это работающий магазин (фактически по сути склад), но с закрытым для клиентов торговым залом. Он работает на сбор и подготовку заказов,

доставку, выдачу товаров для B2B- и B2C-клиентов. То есть клиент оформляет свой заказ онлайн. Заказ формируется, готовится, собирается непосредственно в самом магазине, а затем или передается в транспортную компанию, или клиент самостоятельно забирает его, не заходя в магазин.

Для того чтобы расширить рынок сбыта, повысить свою адаптивность к сбытовым зонам торговли, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность торговые сети зачастую работают в нескольких форматах.

Wal Mart оперирует с пятью форматами: дискаунтеры, магазины типа Cash&Carry, суперцентры WalMart (ASDA в Великобритании), большие эксклюзивные оптовые магазины (Sam's Club), супермаркеты.

SPAR (Нидерланды) работает в четырех форматах — Spar express (площадь 100–200 м<sup>2</sup>, аналогичен удобному магазину), местный супермаркет (площадью от 200 до 1 000 м<sup>2</sup>, центр продовольственной торговли жилого района), Eurospar (крупный супермаркет до 3 000 м<sup>2</sup>, располагается на оживленных магистралях за городом), Interspar (гипермаркет, где ассортимент только на 50 % состоит из продовольственных товаров).

«Слата» работает в основном в двух форматах — супермаркет («Слата») и дискаунтер («ХлебСоль» + «Славный»)

Часто можно встретить в литературе конкретное значение (или диапазон значений) для характеристик параметров формата, при этом авторы настаивают на их обязательности для того, чтобы иметь право называться тем или иным форматом. По нашему мнению, указание конкретных характеристик или их диапазонов в разрезе параметров формата без учета конкретной ситуации неоправданно, и может использоваться лишь ориентировочно. Сегодня точные границы форматов достаточно размыты, даже у форматов, где они обусловлены экономической целесообразностью.

Рассмотрим форматы, характеристики параметров которых обусловлены экономической целесообразностью.

Это дискаунтеры и клубные магазины склады.

**Дискаунтеры.** Получили развитие в 50-х гг. Главная ценность, предоставляемая целевой аудитории, — низкая цена на достаточно качественные товары повседневного спроса (на 15–20 % ниже среднерыночной). Целевая аудитория — люди, главная искомая ценность которых экономичное обеспечение жизнедеятельности. Для того чтобы предоставлять этой целевой аудитории качественные товары по ценам на 15–20 % ниже, чем в среднем на рынке, при организации дискаунтера необходимо соблюдать определенные правила, находится в рамках определенных норм по многим параметрам. Вот эти нормы (усредненный вариант):

- торговая площадь магазинов в среднем 600 м<sup>2</sup>.
- ассортимент от 600 до 1 200 позиций (SKU)
- размещение в местах с самой низкой арендой (как правило, на окраинах, в пустующих спортивных залах, больших гаражах, цехах и т.п.);
- отсутствие рекламы (за исключением информационной при открытии новой точки).

Кроме того, эти форматы должны работать на высокой скорости оборота, чтобы обеспечивать себе норму прибыли не ниже среднерыночной. От 16 оборотов в год.

Рассмотрим направления достижения низких розничных цен в дискаунтерах.

### **1. Низкая закупочная цена:**

- закуп самых дешевых позиций в прејскурантах известных брендов;
- закуп товаров, реализуемых под собственной торговой маркой СТМ (Private Label);
- закуп третичных (неизвестных) марок;
- скидки за объем закупаемых партий товаров напрямую у поставщиков, минуя опт, для этого дискаунтеры как правило не пользуются товарным кредитом (отсрочкой платежа), рассчитываются, как правило, из собственных оборотных средств, оплата производится по факту или осуществляется предоплата.

### **2. Экономия издержек обращения:**

- низкая аренда;
- надежное торговое оборудование, не требующее текущих ремонтов, зачастую из металла, в виде стеллажей до потолка;
- ограниченное количество персонала с универсальными навыками;
- ограниченное количество услуг;
- минимальное количество товаров, требующих специального хранения и подготовки к продаже (маркировка, фасовка, взвешивание);
- наличие собственных оборотных средств (не пользование кредитами банков);
- минимум затрат на маркетинговые коммуникации;
- экономичная логистика, в том числе за счет полной подготовки товаров к продаже в собственных распределительных центрах и экономичных способов доставки товаров в магазины.

По мнению экспертов, дискаунтер эффективен для владельцев только при наличии сетевой организации торговли: не менее 30 магазинов и собственного распределительного центра.

Инвестиции в создание дискаунтера сопоставимы с инвестициями в супермаркет.

Известные сети дискаунтеров:

- Aldi, Netto (черный логотип на желтом фоне);
- «Светофор» (площадь 900–1 200 м<sup>2</sup>, 2 000 ассортиментных позиций (SKU) и др.).

**Клубные магазины склады (оптоклубы).** Появились в США в 80-х гг. XX в. Это по сути торговые компании, занимающиеся оптовой и мелкооптовой торговлей по клубным картам. Средняя стоимость в год — 50 долл. Целевая аудитория — люди, главная искомая ценность которых экономичное обеспечение жизнедеятельности и, кроме того, обладающие возможностями хранения закупаемых мелким оптом товаров (складские комнаты, большие холодильники), а также предприниматели, закупающие товары для перепродажи или ведения

предпринимательской деятельности, — кафе, детские сады и т.п. Цены здесь на 20–30 % ниже, чем в супермаркетах на сопоставимые товары<sup>4</sup>.

Наиболее известными представителями этого формата являются Costco (1976) и Sam's Club (дочерняя компания Walmart) (1983). Они имеют сетевую организацию торговли. В этих магазинах можно сегодня купить все от напитков до электроники.

Costco имеет торговую площадь в среднем 13 500 м<sup>2</sup>, предлагает только 3 800 наименований, в том числе 3 300 постоянных. И хотя ассортимент категорий широкий, но неглубокий (много категорий, но мало SKU в каждой категории товаров). Например, категория микроволновок, представлена четырьмя SKU, категория зубной пасты представлена пятью SKU. При этом Costco имеет собственную торговую марку Kirkland и работает с ограниченным количеством поставщиков.

Sam's Club имеет торговую площадь примерно на 10 % меньше, чем у Costco. Количество ассортиментных позиций (SKU) также в пределах 4 000. Это наиболее ходовые товары в своих категориях, пользующиеся большим спросом.

В России формат оптоclubов является сравнительно новым. Среди известных торговых сетей этого формата можно отметить «Оптоclub РЯДЫ», имеющий площадь 16 500 м<sup>2</sup>, реализующий 4 000<sup>5</sup>.

Низкая розничная цена клубных магазинов складов обеспечивается также за счет низких закупочных цен и низких издержек обращения, высокой скорости оборота от 16 в год.

На рис. 1.1 представлен торговый зал торговой сети «Оптоclub Ряды».



**Рис. 1.1. Торговый зал «Оптоclubа РЯДЫ»**

Из рис. 1.1. видно, что оборудование оптоclubа металлическое, прочное, достигает потолка, верхние ряды торгового оборудования используются как места для хранения товарных запасов. Весь товар отпускается только упаковками.

<sup>4</sup> URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-takoe-optoklub>.

<sup>5</sup> URL: <https://www.retail.ru/photoreports/pervyy-moskovskiy-optoklub-ryady>.



Сегодня развитие торгового бизнеса происходит в сложных условиях санкций, нарушения логистических цепочек, ухода с рынка целого ряда поставщиков товарных ресурсов для нашей страны. Это создает проблемы, но в то же время открывает новые возможности для отечественного торгового бизнеса, успешное и конкурентоспособное функционирование которого является неотъемлемым условием дальнейшего развития отечественной промышленности и экономики в целом.

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Самостоятельно ознакомьтесь со следующими законами РФ в их последней редакции:

– закон «О защите прав потребителей» (закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1) (ст. 1–26.2);

– закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (от 28 декабря 2009 г. № Ф3-381) (ст. 1–22).

**Задание 2.** На основании изучения текста темы 1, а также самостоятельного изучения обозначенных в Задании 2 законов РФ, выполните тест для самопроверки. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

### **Тест**

**1. К числу особенностей развития розничной торговли в России сегодня относятся:**

- а) сокращение экспансии зарубежных торговых сетей;
- б) дальнейшая сетезация отечественной торговли;
- в) сдвиг баланса сил в каналах распределения;
- г) наличие высокой доли мелких и средних розничных компаний;
- д) усиление конкуренции между федеральными и региональными торговыми сетями;
- е) внедрение цифровых технологий в торгов-технологический процесс;
- ж) все вышеперечисленное.

**2. Отметьте тот вариант ответа, в котором представлены признаки формата розничной торговли:**

- а) количественная и качественная приемка, выгрузка из транспортных средств, складирование, подготовка к продаже, размещение в торговом зале, выкладка на торговом оборудовании, продажа, расчетные операции;
- б) площадь торгового зала, часы работы, широта ассортимента, глубина ассортимента, количество позиций ассортимента, местоположение, целевые сегменты, ценовой диапазон, атмосфера магазина.

**3. Характеристики (признаки) конкретного формата розничной торговли (например, супермаркета, дискаунтера):**

- а) одинаковы во всем мире и не могут быть дополнены и изменены руководством торговой сети;

- б) могут быть развиты руководством торговой сети с целью достижения конкурентных преимуществ внутреннего и/или внешнего типа;
- в) устанавливаются ГОСТом для всех торговых компаний РФ.

**4. Количество товарных позиций в ассортименте традиционного (жесткого) дискаунтера должно находиться в пределах:**

- а) 600–900 наименований;
- б) 3 000–5 000 наименований;
- в) 10 000–20 000 наименований.

**5. Формат розничной торговли может быть успешным, если он:**

- а) позволяет торговой сети достигать поставленные финансовые цели;
- б) предоставляет целевым покупателям искомую комбинацию ценностей;
- в) позволяет торговой сети достигать поставленные финансовые цели и предоставляет целевым покупателям значимую комбинацию искомых ими ценностей.

**6. Сдвиг баланса сил в каналах распределения товаров народного потребления сегодня происходит в пользу:**

- а) производителей;
- б) оптовых компаний;
- в) крупных розничных торговых сетей;
- г) независимых торговых компаний.

**7. Торговый бизнес в России имеет:**

- а) политическое значение;
- б) экономическое значение;
- в) социальное значение;
- г) технологическое значение;
- д) все вышеперечисленное.

**8. Какой закон регулирует отношения торговли и потребителей:**

- а) о защите прав потребителей;
- б) основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ;
- в) конкуренции.

**9. Что такое недостаток товара в соответствии с ФЗ «О защите прав потребителей»?**

- а) несоответствие товара обязательным требованиям, предусмотренным законом либо в установленном им порядке;
- б) несоответствие товара условиям договора (при их отсутствии или неполноте условий обычно предъявляемым требованиям);
- в) несоответствие товара целям, для которых товар такого рода обычно используется;
- г) несоответствие товара целям, о которых продавец был поставлен в известность потребителем при заключении договора;
- д) несоответствие товара образцу и/или описанию при продаже товара по образцу и/или по описанию;
- е) все вышеперечисленное.

**10. Что такое существенный недостаток товара в соответствии с ФЗ «О защите прав потребителей»?**

- а) неустранимый недостаток;
- б) недостаток, который не может быть устранен без несоразмерных расходов или затрат времени;
- в) недостаток, который выявляется неоднократно;
- г) недостаток, который проявляется вновь после его устранения;
- д) все вышеперечисленное.

**11. В случае предъявления требования о замене товара с недостатками продавец обязан заменить такой товар:**

- а) в течение семи дней со дня предъявления указанного требования потребителем;
- б) в течение 20 дней со дня предъявления указанного требования, при необходимости дополнительной проверки качества такого товара продавцом;
- в) в течение месяца со дня предъявления такого требования, если у продавца в момент предъявления требования отсутствует необходимый для замены товар;
- г) в срок, необходимый для очередной доставки соответствующего товара в районы Крайнего Севера, если у продавца в момент предъявления требования отсутствует необходимый для замены товар;
- д) все утверждения верны.

**12. Что такое безопасность товара в соответствии с ФЗ «О защите прав потребителей»?**

- а) безопасность товара для жизни;
- б) безопасность товара для здоровья;
- в) безопасность товара для имущества потребителя;
- г) безопасность товара для окружающей среды при обычных условиях его использования, хранения, транспортировки и утилизации;
- д) все вышеперечисленное.

**13. В соответствии со ст. 12 ФЗ «О защите прав потребителей» в случае непредставления покупателю полной и достоверной информации о товаре продавец:**

- а) несет ответственность, предусмотренную п. 1–4 ст. 18 или п. 1 ст. 29 настоящего закона, за недостатки товара, возникшие после его передачи потребителю вследствие отсутствия у него такой информации.
- б) не несет ответственность, за недостатки товара (работы, услуги), возникшие после его передачи потребителю вследствие отсутствия у него такой информации.

**14. В соответствии со ст. 13 ФЗ «О защите прав потребителей» убытки, причиненные потребителю в результате нарушения его прав, возмещаются:**

- а) в полной сумме сверх неустойки (пени), установленной законом или договором;
- б) в полной сумме, однако неустойка (пеня), установленная законом или договором, при этом не выплачивается.

**14. Каким образом осуществляется государственное регулирование торговой деятельности в РФ в соответствии с ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»?**

- а) установлением требований к ее организации и осуществлению;
- б) антимонопольным регулированием в этой области;
- в) информационным обеспечением в этой области;
- г) государственным контролем (надзором), муниципальным контролем в этой области;
- д) всем вышеперечисленным.

**15. В целях стабилизации розничных цен на отдельные виды социально значимых продовольственных товаров первой необходимости на территории субъекта Российской Федерации или территориях субъектов Российской Федерации Правительство Российской Федерации вправе устанавливать на данные виды товаров предельно допустимые розничные цены на срок не более:**

- а) 90 календарных дней;
- б) 60 календарных дней;
- в) 30 календарных дней.

**16. В соответствии со ст. 14 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» хозяйствующий субъект, который осуществляет розничную торговлю продовольственными товарами посредством организации торговой сети (за исключением сельскохозяйственного потребительского кооператива, организации потребительской кооперации) и доля которого превышает 25 % объема всех реализованных продовольственных товаров в денежном выражении за предыдущий финансовый год в границах субъекта Российской Федерации, в том числе в границах города федерального значения Москвы или Санкт-Петербурга, в границах муниципального района, городского округа:**

а) не вправе приобретать или арендовать в границах соответствующего административно-территориального образования дополнительную площадь торговых объектов для осуществления торговой деятельности по любым основаниям, в том числе в результате введения в эксплуатацию торговых объектов, участия в торгах, проводимых в целях их приобретения;

б) вправе приобретать или арендовать в границах соответствующего административно-территориального образования дополнительную площадь торговых объектов для осуществления торговой деятельности по любым основаниям, в том числе в результате введения в эксплуатацию торговых объектов, участия в торгах, проводимых в целях их приобретения.

## 2. ТОРГОВЫЕ СЕТИ

### 2.1. Две противоречивые тенденции, преобразующие структуру торговли

Согласно п. 17 ГОСТ Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Росстандарта от 28 августа 2013 г. № 582-ст) (ред. от 22 апреля 2020 г.) и ст. 2 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ, *торговая сеть* — совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

Примечание: в торговую сеть могут входить торговые объекты, принадлежащие одному или нескольким юридическим лицам или индивидуальным предпринимателям.

Сегодня современная торговая сеть представляет собой оптово-розничную компанию, в которую входит несколько распределительных центров, транспортные компании, множество магазинов, функционирующих, зачастую в нескольких форматах, IT-подразделения. При этом некоторые участники торговой сети функционируют на правах партнерства. Все это позволяет отнести торговые сети к категории интегрированных бизнес-структур

В мировой экономике, в том числе и в России, сложились две противоречивые тенденции в развитии розничной торговли: с одной стороны, к укрупнению розничных торговых предприятий и концентрации торгового капитала, с другой — к развитию мелких и средних торговых компаний

По данным Минпромторга, доля крупной сетевой торговли, по разным оценкам, составляет от 35 до 40 % российского рынка. Развитие сетезации продолжается и по мнению экспертов не превысит в России уровня 60 % из-за низкой концентрации населения в ряде регионов. В то время как в странах Европы уровень сетезации составляет 90 %.

Наряду с продолжающимся процессом сетезации в России ежегодно регистрируются предприятия малого торгового бизнеса (порядка 20 тыс.), многие из которых разоряются и уходят с рынка в течение первых пяти лет.

Рассмотрим основные причины каждой тенденции.

### 2.2. Факторы формирования торговых сетей

К числу **основных факторов укрупнения торговых компаний**, которое сегодня осуществляется преимущественно на основе сетезации, относятся следующие.

1. *Экономия от возникновения эффектов масштаба и опыта.* Крупные торговые организации имеют более низкие закупочные цены, поскольку имеют

возможность закупать товары большими партиями с ощутимыми скидками, а зачастую и минуя посредников. Они имеют огромную власть над поставщиками, перед которыми ставят свои условия при заключении сделок.

Крупные торговые организации имеют возможность получать более выгодные условия кредитования и других финансовых услуг.

Крупные торговые организации имеют возможность сокращать издержки обращения преимущественно за счет условно-постоянной их части. Такое сокращение достигается за счет приобретения и внедрения новых дорогостоящих информационных технологий, некоторые из которых предполагают собственную спутниковую связь, оптимизацию на этой основе логистических систем, работу с поставщиками в режиме электронного обмена данными и управления товарными запасами в реальном режиме времени.

Во-первых, это позволяет минимизировать текущие затраты в их условно-постоянной части за счет сокращения расходов на ведение учета обработки заказов, запасов и продаж.

Во-вторых, это позволяет повысить такие показатели работы торговой организации, как адекватность товарного ассортимента запросам и ожиданиям потребителей, его устойчивость, повышение пропускной способности магазинов и др. и, как следствие, достижение лояльности, приверженности покупателей конкретной розничной сети и в ее пределах конкретной розничной точке. На основе повышения обозначенных показателей достигается увеличение скорости оборота и сокращения постоянных затрат в расчете на рубль реализуемых товаров.

Крупные торговые организации имеют возможность комплексного переноса управленческих процедур из центра в любую вновь открывающуюся торговую точку.

*2. Более высокий уровень конкурентоспособности товарного ассортимента.* Как показали исследования, сегодня среди занятого населения наблюдается тенденция к совершению всех покупок в одном месте. В этой ситуации универсализация торгового ассортимента представляется важнейшим фактором конкурентоспособности отдельно взятого магазина. Только крупной торговой фирме под силу сформировать широкий и достаточно глубокий торговый ассортимент, при условии поддержания среднего и даже низкого уровня цен. Большой ассортимент привлекает и большее количество покупателей, что ускоряет и увеличивает оборот.

*3. Более высокая адаптивность сетевых торговых организаций к быстро меняющимся условиям конъюнктуры торговли.* Под конъюнктурой рынка будем понимать условия закупки и продажи товаров, обусловленные соотношением спроса и предложения, которые находят свое отражение в ценах и других условиях купли-продажи товаров.

Под конъюнктурой торговли будем понимать условия продажи товаров, обусловленные соотношением спроса и предложения, которые находят свое отражение в объеме продаж в конкретной сбытовой зоне.

В условиях высокого уровня динамичности маркетинговой среды и частого несовпадения конъюнктуры рынка и конъюнктуры торговли, возможность

переброски части торгового ассортимента из одних точек торговой организации в другие, оперативное развертывание торговых точек в выгодных на данный момент времени местах и сворачивание деятельности в невыгодных местах, безусловно, является несомненным конкурентным преимуществом и по силам только крупной торговой организации.

*4. Более сильное влияние на формирование положительного восприятия качества товаров, услуг и цен в торговых точках сети.* Распространенность торговых точек сети положительно влияет на восприятие потребителями качества реализуемых ими товаров и цен. В реальной рыночной практике очень трудно найти товар, качество которого можно оценить визуально. Потребитель никогда не будет иметь полной информации о качестве товара потому, что существует дефицит информации и времени на ее обработку. Таким образом, делая свой выбор, потребитель опирается на несовершенные данные о качестве товара. Специалисты считают, что индикаторами качества товара для потребителей является цена и уровень его распространенности. Высокий уровень распространенности торговых точек сети трактуется потребителями как своеобразный сигнал о лучшем качестве товаров и это впоследствии может привести к увеличению спроса, даже если потребители не владеют достоверной информацией о размере доли рынка компании, все равно она может оказать влияние на сознание потребителей, достигая своего эффекта с помощью осязаемого и зримого присутствия на рынке. Таким образом большая/малая доля рынка для торговых организаций является признаком качества реализуемых ими товаров. Удовлетворение потребителей может быть гораздо большим, когда товаром пользуется множество других людей. В этом как раз и проявляется сила брэнда. Более того, человек не хочет отставать от других. Таким образом, чем шире представлен на территории торговый брэнд, тем лучше он воспринимается потребителями. Однако эти выводы не являются однозначными. В частности, было установлено, что влияние растущей доли рынка даже на товары массового спроса может отрицательно повлиять на восприятие качества. Во-первых, потому что по мере того, как растет доля рынка, растет популярность, увеличиваются ожидания потребителей от этого товара. Во-вторых, действительно могут возникнуть проблемы с обслуживанием. Увеличивается время обслуживания. Компания становится менее внимательной к отдельно взятым потребителям: дозвониться туда сложно, заказы выполняются долго.

Крупные торговые организации производят на потребителей лучшее впечатление с точки зрения восприятия цен на свои товары. Потребители считают, что крупная торговая организация закупает товары большим оптом у меньшего числа посредников и по более выгодным ценам, чем мелкая. Это позволяет ей устанавливать более низкие цены.

Кроме того, крупные торговые компании имеют больше возможностей в части маркетинговых коммуникаций, которые способны сформировать и поддерживать их положительный имидж, который, в свою очередь, также весьма способствует положительному восприятию товаров и цен в торговых сетях.

К числу **основных факторов развития малого и среднего торгового бизнеса** специалисты относят следующие.

*1. Фактор локальности спроса (территориальный фактор).* Этот фактор существенным образом модифицирует характер конкуренции крупных и мелких предприятий в торговле. Рынок торговых услуг в силу своей специфики не может быть единым подобно рынку товаров. Он как бы разбит на громадное число местных рынков. Оказание торговых услуг предполагает контакт продавца и покупателя, а мобильность последнего ограничена, несмотря на некоторое расширение сбытовых зон магазинов вследствие увеличения количества автомобилей в собственности граждан. Поэтому территория и соответственно контингент населения, на обслуживание которого рассчитано торговое предприятие, при данном местоположении, фиксированы в определенных рамках. В том числе и по таким признакам:

- привлекательность территории с точки зрения затрат и возможности организации торговли (ее удаленность от распределительных центров торговой сети, наличие необходимых условий для экономичной разгрузки, складирования, парковки и др.);

- численность населения;

- уровень доходов и др.

Эти обстоятельства определяет и размер торговых точек, и привлекательность конкретных территорий для конкретных розничных сетей. Таким образом, локальность спроса обуславливает раздробленность рынка торговых услуг.

Локальный фактор (фактор локальности спроса) во многом объясняет существование в розничной торговле различных по своим размерам предприятий. Если зоны обслуживания и/или интересы крупных и мелких розничных торговых компаний не пересекаются, то конкуренция между ними оказывается ослабленной. В таких случаях крупный магазин или магазин сетевой принадлежности, даже используя более низкие цены, не может подорвать торговлю более мелкого предприятия. Например, крупный гипермаркет, где покупателями закупаются товарами на неделю (несколько недель), не подрывает торговлю «удобного магазина» — магазина шаговой доступности (МШД), а магазин сетевой принадлежности не подрывает торговлю киоска и др.

*2. Фактор дифференциации спроса.* Дифференциация спроса внутри сбытовых зон и между ними обусловлена не только различием в уровнях доходов проживающего населения, но и такими факторами, как принадлежность к определенным этническим группам, принадлежность к группам, придерживающимися определенного стиля жизни, принадлежность к небольшим профессиональным группам (врачи, спортсмены, туристы, художники и др.). Торговое обслуживание этих групп населения стало для многих мелких торговцев сферой их специализации, позволяющей им сохранить свои позиции в конкуренции с крупными магазинами. С позиций потребителей эти небольшие узкоспециализированные предприятия, несмотря на их относительно высокие цены, обладают большой притягательной силой, поскольку удовлетворяют специфические, индивидуальные потребности, в то время как для крупных торговых сетей, ориентированных на стандартизированные товары, эти группы не представляют интереса.



Таким образом, экономия от увеличения масштабов деятельности в торговле часто уступает по значению другому ее виду — экономии «на разнообразии», т.е. точному соответствию размеров и ассортимента предприятия профилю географического рынка, запросам конкретных групп потребителей. Зависимость концентрации от особенностей рынка объясняет тот факт, что в структуре крупнейших торговых компаний действуют предприятия различных размеров: от гигантов с числом работников свыше 2 000 чел. до небольших магазинов с 10–15 занятыми, хотя эти компании располагают всеми возможностями для их укрупнения.

*3. Фактор содействия государства развитию малого бизнеса в торговле.* В нашей стране государственная поддержка оказывается тем торговым компаниям, которые выполняют социальные задачи — обслуживание малоимущих, торговля школьными товарами и т.п.

### **2.3. Варианты создания торговых сетей, в том числе франчайзинг**

К числу основных вариантов создания торговых сетей относятся следующие:

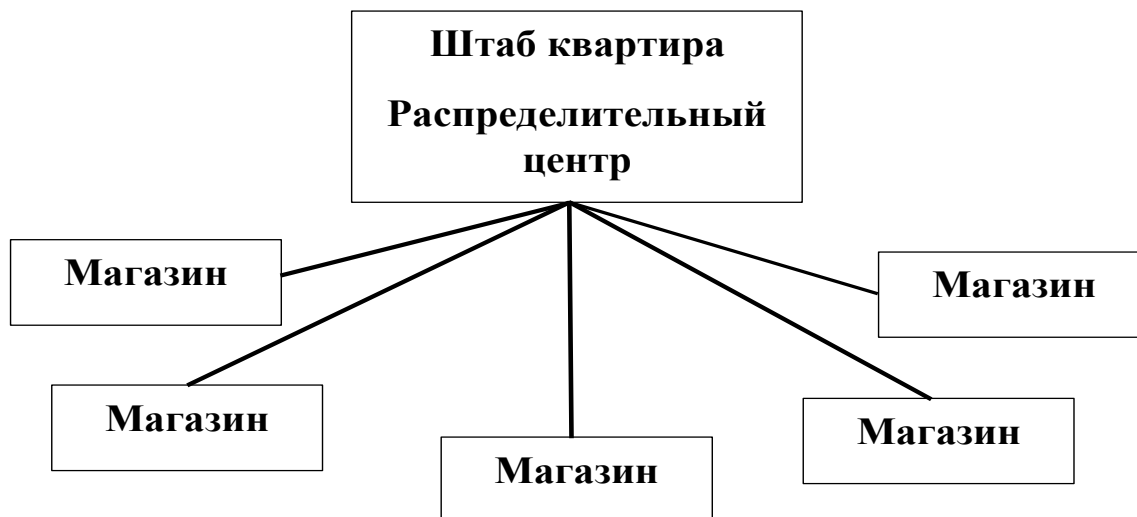
- корпоративные сети;
- добровольные сети;
- кооперативные объединения;
- франчайзинговые сети.

**Корпоративные сети.** Основным признаком является, то, что все звенья сети связаны условиями **корпоративной** собственности. Такая сеть может зародиться как в результате развития розничного звена, так в результате развития оптового звена (рис. 2.1).

В первом случае розничная торговая организация либо просто развивается в сеть, либо осуществляет диверсификацию деятельности вверх по цепочке, формируя собственное оптовое звено. Наиболее известная торговая сеть в мире Wal-Mart, как раз представляющая собой сегодня крупнейшую оптово-розничную корпоративную сеть, развилась из небольшого розничного магазинчика.

Во втором случае оптовик создает свою собственную розничную сеть. Такой подход сегодня, по мнению аналитиков, является очень распространенным в России. Владение сетью повышает для дистрибьютора устойчивость сбыта, дает возможность получать достоверную маркетинговую информацию и важное конкурентное преимущество в отношении знания реального спроса населения. Однако наряду с этими выгодами, внедрение дистрибьютора в розничный сектор может иметь негативные последствия. Это прежде всего заключается в том, что собственная крупная розничная сеть ухудшает взаимоотношения дистрибьютора с другими розничными сетями и магазинами, поскольку переводит его из категории партнера в категорию конкурента. Кроме того, развитие собственной сети происходит за счет отвлечения средств от приоритетной задачи роста компании (расширение филиальной оптовой сети, совершенствование складского хозяйства, логистики и т.д.). Все это вызывает потерю темпов раз-

вития компании и подрыв конкурентоспособности дистрибьютора в стратегической перспективе. Вследствие перечисленных факторов в мировой практике не отмечается широкого присутствия зависимых дистрибьюторов в розничном секторе. На рис. 2.1–2.4 представлены варианты обозначенных видов торговых сетей.



**Рис. 2.1. Корпоративная сеть**

**Добровольные сети** — это такая форма организации сети, при которой инициатором сети также становится дистрибьютор (рис. 2.2). Однако этот подход лишен многих недостатков корпоративной организации сети с участием дистрибьютора. Создание такой сети — это ответ оптовиков, а также разрозненных малых и средних розничных организаций на укрупнение конкурентов. Создавая сеть, они тем самым имитируют эффективную сетевую организационную структуру истинных сетевых компаний, достигая практически всех преимуществ сетевой организации. Все звенья такой сети связаны условиями не собственности, а контракта. Почему дистрибьюторы идут на создание сети? Потому что они ощущают конкуренцию со стороны крупных розничных сетей, которые закупают товары, минуя опт. Кроме того, они тем самым стремятся укрепить свои конкурентные позиции за счет повышения гарантий сбыта, оптимизации товарного ассортимента, за счет получения более точной информации о спросе, получения более полного контроля над розницей. В России примером добровольной сети является Ассоциация фармацевтических предприятий (АПФ), образованная компанией «СИА Интернэйшнл». «СИА» организовала модель договорной кооперации. Компания стала брать на себя долги аптек, представлять им товарный кредит и необходимые инвестиции в обмен на право осуществлять поставки и полный контроль над финансами. В результате была создана подконтрольная «СИА» АПФ. При этом СИА не участвует в оперативном управлении аптек, ее политика направлена на оптимизацию дистрибьюторского бизнеса за счет улучшения работы аптек. Следующим этапом работы АПФ является выделение группы аптек, которую начинают продвигать под единым брэндом «Фармир».

Аналогичную модель взаимодействия с аптеками выбрала дистрибьюторская компания «Протек», которая зарегистрировала также свою ассоциацию аптек, которая включает около 30 московских аптек, под названием «Союзфарма».

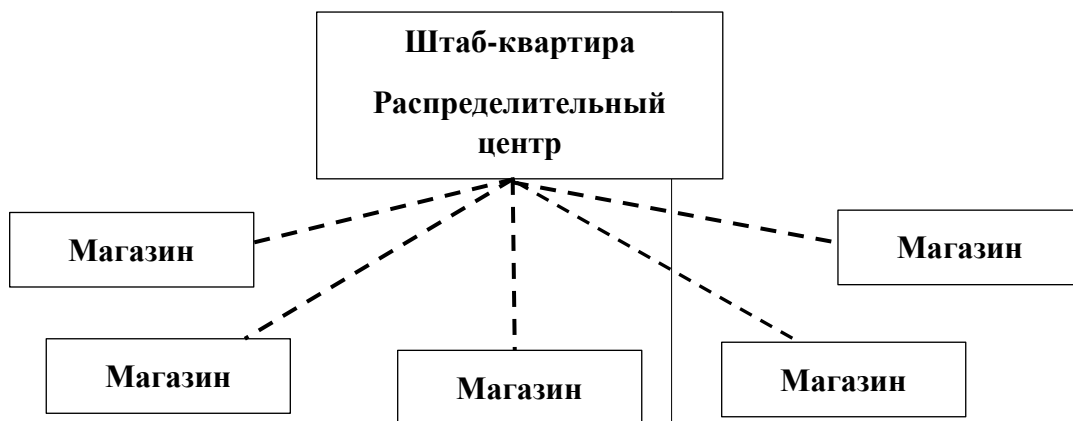


Рис. 2.2. Добровольная сеть

**Кооперативное объединение** розничных организаций осуществляется также с целью имитации эффективной конкурентоспособной сетевой организационной структуры управления (рис. 2.3.). Только в этом случае инициатива исходит от розничных организаций. Они на совместные средства приобретают центральный склад, организуют распределительный центр, централизуют функции закупки, для чего совместно формируют аппарат управления.

**Развитие франчайзинговых отношений**, широко распространенных во всем мире, в России сдерживается, недостаточным развитием существующей законодательной базы. В Гражданском Кодексе существует статья о коммерческой концессии, которая по своему содержанию тождественна франчайзингу (ст. 1027), однако для развития франчайзинговых отношений этого явно недостаточно.

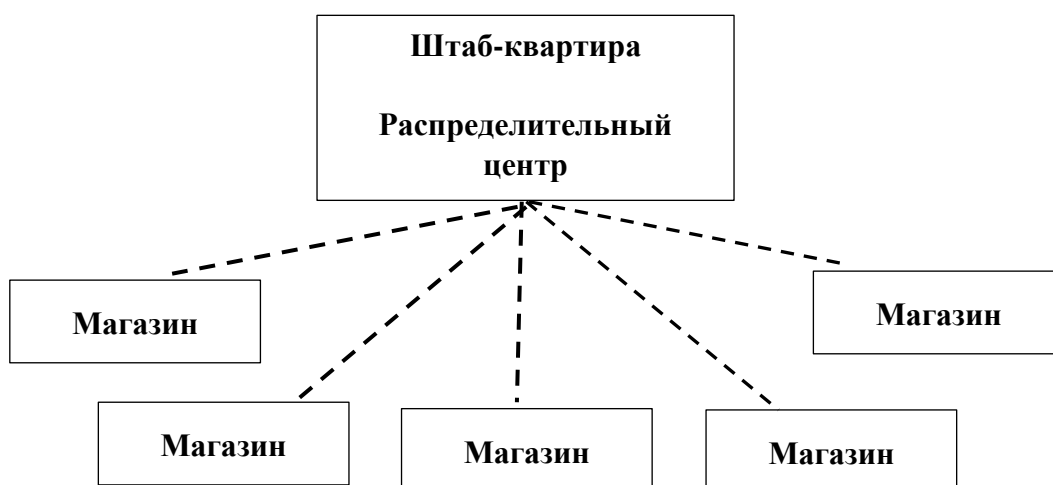
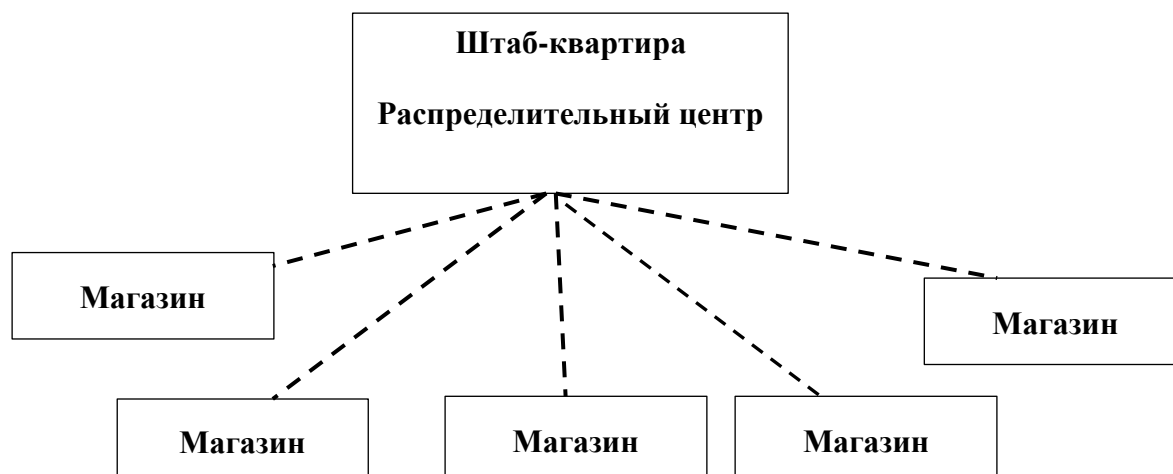


Рис. 2.3. Кооперативная торговая сеть

На рис. 2.4. представлена франчайзинговая торговая сеть.



**Рис. 2.4. Франчайзинговая торговая сеть**

Многие торговые организации, заинтересованные в сотрудничестве на основе франчайзинга, не имеют достаточных оборотных средств.

Необходима правовая основа для регулирования таких отношений, для защиты как продавца франшизы, так и ее покупателя. Всем известен печальный опыт провала «Дока Пиццы».

Рассмотрим кратко суть франчайзинга (франшизы). Слово «франчайз» заимствовано из французского языка. В давнем прошлом этим словом называли освобожденного крепостного. Король награждал кого-либо правом заниматься коммерческой деятельностью на территории королевского управления, т.е. предоставлял «франчайз», льготу.

Международная франшизная ассоциация (International Franchise Association) дает следующее определение:

«Франшиза представляет собой непрерывное взаимоотношение между франшизером и франчайзи, при котором все знания, образ, успех, производственные и маркетинговые методы предоставляются франчайзи за встречное удовлетворение интересов».

**Франчайзинг.** Это форма лицензирования при которой одна фирма- франчайзер (франшизер, франшизодатель) за определенную плату передает другой фирме франчайзи (франшизодержателю, франшизиару) франшизу — право на пользование пакетом услуг.

Франчайзи получает таким образом готовое предприятие. И именно в этом главная привлекательность франчайзинга. Франчайзи не нужно создавать предприятие шаг за шагом, как должен это делать предприниматель, начинающий с нуля. Наоборот, предприятие франшизополучателя возникает за ночь. И, вероятно, оно будет точной копией всех остальных предприятий во франшизной цепи.

Франчайзи получает квалифицированную помощь по следующим направлениям:

- стратегия маркетинга с акцентом на рекламу;
- первоначальное обучение работников и подготовка в области управления;
- дизайн магазина и закупка оборудования;
- унифицированная политика и процедуры;
- централизованные закупки по пониженным ценам;
- постоянное консультирование по вопросам управления;
- выбор места и рекомендации по размещению предприятия;
- предоставление аренды;
- иногда даже финансирование.

В сущности, франчайзинг процветает потому, что совмещает стимул к владению малым предприятием с управленческим мастерством крупного бизнеса. А личная собственность представляет лучший стимул, когда-либо созданный для побуждения к тяжелой работе.

Начало небывалого взлета в развитии франчайзинга в торговле имело место после Второй мировой войны, когда наблюдался острый дефицит товаров повседневного спроса и требовалось поднимать разрушенное или запущенное хозяйство. В послевоенной экономической ситуации франчайзинг более чем иные формы малого бизнеса помог объединить интересы владельцев капитала, мелких предпринимателей и потребителей

Цена франшизы в самом общем виде складывается в основном из двух источников.

Паушальный взнос — сумма, за которую франчайзер (продавец франшизы) передает права на использование бренда, товарного знака и технологий производства. Паушальный платеж вносят при заключении договора коммерческой концессии. В зависимости от франшизы этот взнос может начинаться с нуля и доходить до миллионов долларов.

Роялти (royalties). Они составляют от 0 до 15 % прибыли. В обмен на выплату роялти франчайзи может получить такие услуги, как реклама, составление финансовых отчетов и консультации по вопросам управления.

Кроме этого, франчайзер может получать доходы от сдачи в аренду оборудования, от дизайнерских услуг и т.п.

#### **Выгоды для франчайзи:**

- получает раскрученную торговую марку;
- получает технологию ведения бизнеса;
- осуществляет закупки большими партиями, имея экономию на масштабах;
- получает квалифицированное консультирование;
- возможность открывать свой бизнес в условиях жесткой конкуренции на уже сложившемся рынке и с минимальными финансовыми вложениями;
- рекламная и организационная поддержка франчайзера.

#### **Проблемы франчайзи:**

- франчайзинг не самый дешевый способ организации бизнеса (в среднем это на 30 % дороже, чем начинать самому с нуля при хорошем раскладе);

– гнет франшизеров, жесткая регламентация деятельности даже там, где это не целесообразно, односторонняя выгода франчайзера.

#### **Выгоды для франчайзера:**

– быстро разрастается, используя денежные средства других людей (франчайзи). В большой степени именно поэтому такие гиганты, как «Макдоналдс» и «Баскин-Роббинс», стали крупнейшими предприятиями за такое короткое время;

– возможность внедряться в новые географические районы, при этом требуется меньшее количество управляющих, затраты на заработную плату и проблемы с персоналом уменьшаются;

– получает доходы в виде первоначального взноса, роялти, от аренды и других услуг;

– получает возможность создавать большой пакет заказа и экономить на закупках;

– кроме того, франчайзи обладают более сильной мотивацией, чем наемные руководящие сотрудники компании.

#### **Проблемы франчайзера:**

– потеря контроля над производством;

– репутация лицензиара полностью зависит от того, как будет функционировать лицензиат;

– франчайзи, используя технологии франчайзинга и свой новый опыт, может открыть конкурирующую торговую компанию под собственным коммерческим названием.

## **2.4. Проблемы формирования торговых сетей**

Рассмотрим основные проблемы, возникающие при формировании торговых сетей. Большинство из представленных здесь проблем относятся к формированию торговых сетей на основе разного вида объединений торговых компаний.

**Неразвитость управленческих процедур.** В сети правильное управление — самое главное, ибо цена ошибки очень велика. Теоретически при определенном размере сети ее рентабельность должна резко повышаться за счет экономии на масштабах. Однако сложность управления сетью по сравнению с одним магазином возрастает многократно, и если менеджмент с самого начала не отлажен как часы, то повышение рентабельности грозит так и остаться теоретическим. Решение проблемы лежит в плоскости грамотного решения стратегических вопросов, проведения анализа функций, принимаемых решений и взаимодействия сотрудников и на его основе построение адекватной внешней среде организационной структуры управления, позволяющей максимально реализовать и развивать сильные стороны организации.

**Проблема взаимоувязки интересов при объединениях.** Имеются в виду всякого рода добровольные и кооперативные сети. Один плюс один не всегда равняется двум, а тем более трем. Вот только некоторые основные проблемы.

**Организационная культура.** Организационная культура может оказаться несовместимой в части целей и способов их достижения. Например, одни торговые компании нацелены на борьбу за доверие и лояльность целевых покупателей, другие могут не придавать этому никакого значения, в то время общеизвестным правилом в торговле является то, что в 5 раз дороже стоит заиметь нового покупателя, чем удержать старого.

**Согласование коммерческой (рыночной) политики, имеется в виду согласование решений** в области ассортимента, установления продажных цен, ориентации рекламных кампаний.

**Координация логистики.** Организация эффективной взаимовыгодной логистической цепи требует не только больших знаний, но и практического опыта. Логистика должна быть отлажена так, чтобы не вносить беспорядка в работу розничных торговых точек и не снижать их популярность. Необоснованное сокращение товарных запасов на складе зачастую приводит к тому, что часть ассортимента в торговом зале вообще отсутствует.

**Стратегическое позиционирование новой сети.** На этапе проектирования сети должна быть разработана грамотная конкурентная стратегия организации, в том числе должно быть обоснованно четкое и успешное стратегическое позиционирование организации (см. главу 8). Без этого в стратегической перспективе ничего положительного с сетью не произойдет.

**Необходимость и сложность привязки формата (форматов) предприятий сети к конкретным сбытовым зонам или целевым сегментам.** Традиционный взгляд на торговую сеть предполагает, что все торговые единицы в сети должны иметь единое название, стандартизированный ассортимент, цены, стандарты обслуживания, стандарты местоположения, стандарты торговых и вспомогательных площадей, оборудования, вплоть до цвета стен, униформы обслуживающего персонала в конечном счете атмосферы аптеки. Такой подход имеет несомненные преимущества. В этом случае подыскиваются наиболее оптимальные способы ведения бизнеса, которые типизируются и распространяются на все торговые точки. Это позволяет извлекать все вышеперечисленные преимущества, связанные с достижением экономии на масштабах и кроме того обеспечивает торговой сети четко выраженный имидж. Однако практика существования торговых сетей показала, что привязка типовых проектов ведения бизнеса к конкретным условиям сбытовой зоны зачастую требует внесения серьезных изменений в типовый проект, которые зачастую сводят на нет его преимущества. Кроме того, торговая сеть может выбрать в качестве целевых и несовместимые по своим запросам сегменты. В этом случае совершенно недопустимо применять одинаковые стандарты в отношении форматов торговли. Решение проблемы лежит в плоскости разработки нескольких форматов торговли и методик привязки типовых форматов к конкретным условиям локальной сбытовой зоны.

**Низкая концентрация населения на сбытовой территории сети.** Создание эффективной сети предполагает обязательное создание так называемого распределительного центра. Это важнейшее звено в логистической цепи сетевой торговой организации. Если сбытовая зона сети имеет высокую концентрацию

населения, то затраты сети при наличии ее конкурентоспособности на рынке будут оправданы и окупятся. Если же зона в территориальном плане обширна, а концентрация населения низкая, то сеть в целом будет терять на транспортных затратах. Мировая практика показывает, что рост доли рынка сетей происходит до определенного предела. Даже в странах с развитыми сетями, эта доля не превышает 50–60 %. В среднем по России, как считают аналитики, доля сетей с учетом низкой концентрации населения и большой территории, в ближайшее время вряд ли превысит 40–50 %.

**Увеличение затрат в связи с созданием сети.** Создание сети поможет сократить издержки в перспективе успешной деятельности. На самом деле сначала издержки увеличатся: на логистику, на менеджмент, на достижение высоких стандартов обслуживания (упаковка, консультирование).

**Совмещение менеджмента и ответственности команд.** Это еще одна проблема формирования торговых сетей, она связана с тем, что не все торговые компании при объединениях готовы к полной прозрачности своей деятельности.

В итоге мы видим, что организация торговых сетей связана с целым рядом проблем. Это маркетинговые, финансовые, организационные и логистические проблемы.

## 2.5. Две стратегические модели развития торговых сетей

В настоящее время в розничной торговле присутствует две модели развития розничных сетей. Одна модель характеризует деятельность специализированных сетей, другая — сетей, торгующих товарами массового спроса. При этом каждая стратегическая модель имеет определенные направления достижения конкурентного преимущества.

Признаком конкурентного преимущества является обеспечение доходов превышающих среднеотраслевой уровень и завоевание прочных позиций на рынке на длительную перспективу.

Избранная стратегическая модель развития торговой сети тесно связана с выбранным форматом торговли. Именно выбор формата определяет позицию торговой компании в отрасли.

Воспользуемся известной матрицей М. Портера, известной еще как матрица генерических стратегий, позволяющая определить позицию компании в отрасли для того, чтобы обосновать данный тезис (рис. 2.5).

Основными направлениями получения конкурентных преимуществ являются два основных направления, к которым могут быть сведены все многообразные способы и направления получения конкурентных преимуществ (по М. Портеру) — это уникальность товара (услуги), низкая цена, концентрация на сегменте.

**Уникальность товара** может достигаться по следующим направлениям.

- повышение адекватности товарного ассортимента запросам групп целевых покупателей;
- повышение скорости обслуживания;

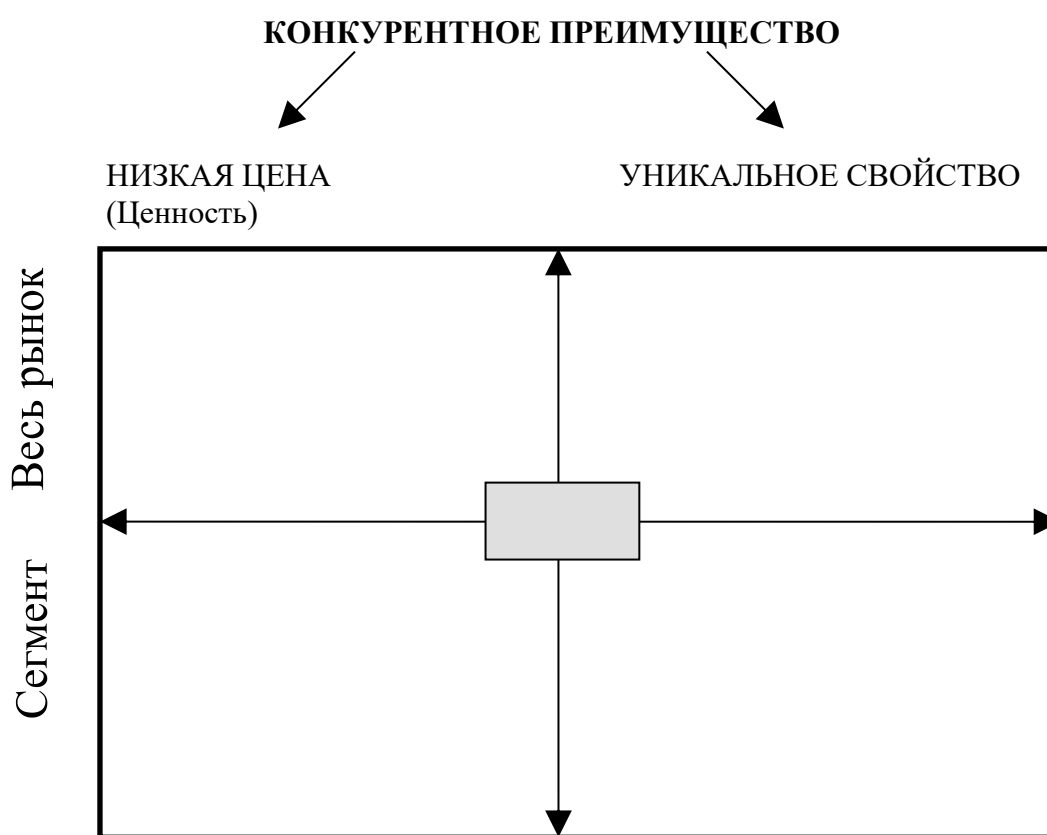


- повышение адекватности перечня услуг запросам целевого сегмента;
- улучшение сервисного обслуживания;
- формирование лояльности к торговой компании.

**Низкие цены.** Снижение цены может достигаться по следующим основным направлениям.

- снижение издержек в основном звене цепочки создания стоимости;
- снижение издержек во вспомогательных звеньях цепочки создания стоимости.

Производным направлением достижения конкурентных преимуществ является **концентрация на сегменте** и достижение на этой основе увеличения воспринимаемого положительного соотношения «ценность/цена» для целевой аудитории.



**Рис. 2.5. Матрица М. Портера**

Конкурентное преимущество называется **внешним**, если оно позволяет покупателю сократить издержки и время, повысить эффективность работы, обеспечить безопасность, уверенность в чем-либо важном, доставляет удобство, комфорт, престиж. При этом все это должно быть достигнуто на уровне более высоком, чем позволяют сделать товары и услуги конкурентов.

**Внешнее конкурентное преимущество** увеличивает рыночную силу торговой компании: она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у самого преуспевающего конкурента, не обеспечивающего соответствующего от-

личительного качества. Если же торговая компания, обладающая внешним конкурентным преимуществом, оставит цену на среднерыночном уровне, она может увеличить свой объем продаж и, в перспективе, долю рынка.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, опирается на выявление и удовлетворение ожиданий покупателей, недовольных существующими торговыми компаниями.

**Внутреннее конкурентное преимущество** базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек.

Внутреннее конкурентное преимущество обеспечивает фирме бóльшую рентабельность и бóльшую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемой рынком или конкуренцией.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, базируется в основном на организационном и технологическом ноу-хау.

Мировая практика показала, что организации, попадающие в серый квадрат, представленный на рис. 2.5. неизбежно будут «съедены» конкурентами. Здесь примером может стать такой формат, как универмаг.

Универмаги в системе координат матрицы, представленной на рис. 2.5, попали в серый квадрат и были вытеснены, с одной стороны, специализированными сетями магазинов, а с другой — торговыми сетями, ориентированными на торговлю бóльшими объемами и по низким ценам.

Матрица М. Портера позволяет обосновать существование двух стратегических моделей развития торговых сетей и может быть модифицирована применительно к форматам торговли следующим образом (рис. 2.6).

СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
	Низкая цена	Уникальность/ценность
Весь рынок	Супермаркеты, гипермаркеты	Специализированные гиганты
Сегмент	Дискаунтеры, магазины, клубы/склады	Специализированные магазины особого назначения

**Рис. 2.6. Две стратегические модели торговых сетей в контексте типа конкурентного преимущества**

Применительно к розничной торговле базовые направления достижения конкурентного преимущества (уникальность товара и низкая цена) нашли свое отражение в двух принципиально разных моделях стратегического развития. Эти две модели сегодня отражают две основные и противоречивые тенденции, сложившиеся в практике развития торговых сетей (рис.2.6).

Модель низкого уровня прибыли и высокого коэффициента оборачиваемости товарных запасов, минимальное обслуживание.

Модель высокого уровня прибыли и низкого коэффициента оборачиваемости товарных запасов, высокого уровня обслуживания потребителей. Это так называемые организации тесного контакта.

**Торговые сети**, придерживающиеся первой стратегической модели (**низкий уровень прибыли и высокий коэффициент оборачиваемости товарных запасов**) используют, как правило, складские технологии, принцип самообслуживания, торговая площадь занимаемых ими магазинов имеет тенденцию к росту: например, суперцентры могут составлять площадь 55 тыс. м<sup>2</sup>. Сюда относятся такие форматы, как супермаркеты, дискаунтеры, дискаунтные супермаркеты, клубы/склады и суперцентры, большие скидки позволяют достигать им 18–20 оборотов в год (рис.2.6).

Торговые сети, ориентирующиеся на первую модель (низкий уровень прибыли и высокий коэффициент оборачиваемости товарных запасов), ориентированы на таких покупателей, для которых цена имеет настолько большое значение, что ради ее снижения они готовы пожертвовать удобством, приверженностью к той или иной торговой марке, неизменным уровнем качества и возможностью получить товар в отдельной упаковке.

**Торговые сети**, придерживающиеся второй стратегической модели (**высокий уровень прибыли и низкий коэффициент оборачиваемости товарных запасов**) ориентируются на узкий и глубокий товарный ассортимент, по самым разным ценам и удовлетворение личных требований к обслуживанию, предъявляемых каждым потребителем (рис. 2.6.). Это сети, придерживающиеся концепции «тесного контакта» в обслуживании своих потребителей. Сюда относятся торговые сети специализированных магазинов. Они ориентируются на удовлетворение покупателей с разным отношением к моде, разным стилем жизни и мотивацией для покупки. Это достигается путем формирования и поддержания доминирующих ассортиментов, ассортиментов, объединенных комплексностью спроса, отвечающих специфическим потребностям покупателей. Эти потребности выявляются на основе анализа искомых ценностей, стилей жизни в результате маркетинговых исследований. Кроме того, торговые сети второй категории постоянно находятся в поиске новых методов торговли и обслуживания своих покупателей, которые готовы оплачивать некоторые сегменты потребителей с определенным покупательским поведением.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Выявить пять наиболее крупных торговых сетей России, выбрать не менее пяти важных характеристик, одинаковых для всех пяти сетей, которые, по Вашему мнению, наиболее полно раскрывают суть работы торговой сети, характеристики торговых сетей представить в табличной форме. Гиперссылки на источник обязательны. Результаты представить в таблице.

На основании сравнения характеристик, сделать заключение о форматах и перспективах развития каждой торговой сети.

## Характеристика торговых сетей

Торговая сеть	Характеристика 1	Характеристика 2	Характеристика 3	Характеристика 4	Характеристика 5
1					
2					
3					
4					
5					

2. Изучите материалы гл. 2 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

### Тест

#### 1. Торговая сеть — это:

а) совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации;

б) совокупность десяти и более торговых объектов, работающих под единым коммерческим названием, у которых стандартизированы оформление торгового зала, торгово-технологические процессы, в том числе процессы обслуживания потребителей.

#### 2. Конъюнктура торговли — это:

а) условия закупки и продажи товаров, обусловленные соотношением спроса и предложения;

б) условия продажи товаров, обусловленные соотношением спроса и предложения в конкретной сбытовой зоне.

**3. Стратегическая модель развития торговой сети с низкой наценкой, высокой скоростью оборота и ограниченным перечнем услуг нацелена на достижение:**

а) внутреннего конкурентного преимущества;

б) внешнего конкурентного преимущества.

**4. «Добровольная сеть» — это торговая сеть, организованная на договорной основе:**

а) оптовой организацией;

б) розничными организациями;

в) корпоративной сетью розничных магазинов;

г) франчайзером.

#### 5. Конъюнктура рынка — это:

а) условия закупки и продажи товаров, обусловленные соотношением спроса и предложения;

б) условия продажи товаров, обусловленные соотношением спроса и предложения в конкретной сбытовой зоне.

**6. Выберите тот вариант ответа, который характеризует факторы развития торговых сетей:**

а) эффекты масштаба и опыта, более высокая устойчивость к изменениям конъюнктуры торговли, конкурентоспособность товарного ассортимента, возможность переноса управленческих и иных технологий на каждую новую точку сети, уверенность потребителей в высоком качестве товаров и справедливости цен в сетевых магазинах;

б) усложнение управленческих процедур, необходимость привязки форматов к конкретной сбытовой зоне и их постоянное развитие, неравномерная концентрация населения на территории России.

**7. Выгоды для франчайзи:**

а) получает раскрытую торговую марку;

б) получает технологию ведения бизнеса;

в) осуществляет закупки большими партиями, экономя на масштабах;

г) получает квалифицированное консультирование;

д) возможность открывать свой бизнес в условиях жесткой конкуренции на уже сложившемся рынке и с минимальными финансовыми вложениями;

е) рекламная и организационная поддержка франчайзера.

**8. Проблемы франчайзи:**

а) франчайзинг не самый дешевый способ организации бизнеса (в среднем на 30 % дороже, чем начинать самому с нуля при хорошем раскладе).

б) гнет франшизеров, жесткая регламентация деятельности даже там, где это не целесообразно, односторонняя выгода франчайзера.

**9. Выгоды для франчайзера:**

а) быстро разрастается, используя денежные средства других людей (франчайзи). в большой степени именно поэтому такие гиганты, как «Макдоналдс» и «Баскин — Роббинс», стали крупнейшими предприятиями за такое короткое время;

б) возможность внедряться в новые географические районы, при этом требуется меньшее количество управляющих, затраты на заработную плату и проблемы с персоналом уменьшаются;

в) получает доходы в виде первоначального взноса, роялти, от аренды и других услуг;

г) получает возможность создавать большой пакет заказа и экономить на закупках;

д) кроме того, франчайзи обладают более сильной мотивацией, чем наемные руководящие сотрудники компании.

**10. Проблемы франчайзера:**

а) потеря контроля над производством;

б) репутация лицензиара полностью зависит от того, как будет функционировать лицензиат;

в) франчайзи, используя технологии франчайзинга и свой новый опыт, может открыть конкурирующую торговую компанию под собственным коммерческим названием.

**11. Назовите факторы развития малого торгового бизнеса:**

- а) фактор локальности спроса;
- б) фактор дифференциации спроса;
- в) фактор поддержки государства;
- г) все вышеперечисленное.

**12. Назовите то, что относится к числу стратегических проблем развития торговых сетей**

- а) необходимость адаптации к изменению конъюнктуры торговли;
- б) низкая концентрация населения в сбытовой зоне сети;
- в) необходимость достигать эффектов масштаба и опыта;
- г) необходимость управления конкурентоспособностью;
- д) необходимость развивать форматы торговли;
- е) все вышеперечисленное.

## 3. ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

### 3.1. Основные этапы торгово-технологического процесса с позиции рыночно-ориентированного подхода и функций торговли

Тема «Торгово-технологический процесс» представлена здесь с целью краткого ознакомления для получения общего представления о некоторых основных торговых и технологических процессах, протекающих в торговых компаниях. Сущность торгового-технологического процесса (ТТП) может быть раскрыта через понимание его структуры, представленной его этапами.

При изучении специальной литературы, а также в практической деятельности студенты могут встретить несколько различающихся трактовок понятия «торгово-технологический процесс».

Во-первых, это так называемый традиционный, узкий подход, применяемый еще при централизованной экономике. При узком подходе к пониманию торговли, торговые операции в ТТП рассматриваются как операции, обслуживающие только продажу товара, изолированно от всех других процессов и направлений рыночной политики от которых зависит сама возможность продажи в следующий момент существования торговой точки. Такой подход не предусматривает необходимость исследования спроса, удовлетворенности целевых потребителей, изучение поставщиков и конкурентов и т.п.

Рассмотрим традиционный (узкий), описанный еще в советских учебниках, однако весьма распространенный в современной литературе по торговому делу подход к структурированию ТТП и дадим ему оценку.

В период централизованной экономики ТТП рассматривался только как процесс обработки входящих товарных потоков в магазин. Это происходило в условиях отсутствия конкуренции, необходимости изучать спрос целевых потребителей, искать поставщиков, управлять поставками и товарными запасами. В таких условиях сегодня находятся магазины, принадлежащие торговым сетям, для которых рассматриваемый подход может быть применен хотя бы частично.

Основные этапы ТТП и влияющие факторы (традиционный/узкий подход):

- выгрузка из транспортных средств, доставка на склад магазина;
- количественная и качественная приемка товаров, регламентируется действующими техническими условиями, условиями поставки, договорами купли-продажи, принятыми в торговой организации регламентами/инструкциями о порядке приемки товаров народного, потребления по количеству, качеству и комплектности и ГК РФ;
- размещение товаров на складе, их хранение;
- подготовка товаров к продаже;
- перемещение товаров к месту продажи;
- размещение товаров в местах продажи (размещение отделов);
- выкладка товаров на торговом оборудовании;
- операции с тарой и другие вспомогательные операции;

### **Продажа, упаковка товара.**

Главным элементом в ТТП является продажа.

Есть и более простые трактовки структуры ТТП. Специалисты выделяют **три наиболее распространенные типовые структурные схемы**, разработанные в зависимости от методов обслуживания покупателей и степени готовности товаров к продаже.

Первая схема предусматривает разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству и продажу. Эта схема, возможна, когда товары поставляются в таре-оборудовании.

Вторая схема включает операции по разгрузке товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, хранение и продажу. Эта схема возможна, когда товары не требуют предпродажной подготовки.

Третья схема распространена более других. Она заключается в разгрузке товаров с автотранспорта, приемке их по количеству и качеству, хранении, подготовке к продаже и самой продаже. Последняя схема включает все операции, поскольку требует подготовки товаров к продаже непосредственно в магазине<sup>6</sup>.

Еще одной разновидностью узкого подхода к трактовке ТТП является подход в рамках которого выделяются чисто технологические этапы (не видимые покупателям операции с товаром) и торговый этап — продажа, этап, видимый покупателем, в ходе которого осуществляется его обслуживание.

Достоинством представленной разновидности «узкого подхода» является попытка развести технологические операции с товаром и торговые операции, к которым относится только продажа, упаковка и иные торговые услуги. Узость подхода заключается в том, что торговые процессы гораздо шире процессов продажи/обслуживания потребителей.

Один из общих вариантов структуры ТТП представлен на рис. 3.1.

Данная структура не учитывает **поточковый характер реализуемых материальных ресурсов и необходимость возобновления** потока с учетом результатов запланированного периода его движения, что определяет не линейный, а кольцевой характер ТТП, каждый цикл которого (определяемый любым плановым периодом: сезоном, например), должен быть проанализирован и результаты анализа должны послужить отправной точкой для следующего цикла движения материального потока.

Только так может сегодня существовать розничная торговая компания в условиях турбулентности рыночной среды, в том числе изменчивости вкусов потребителей и усиления конкуренции.

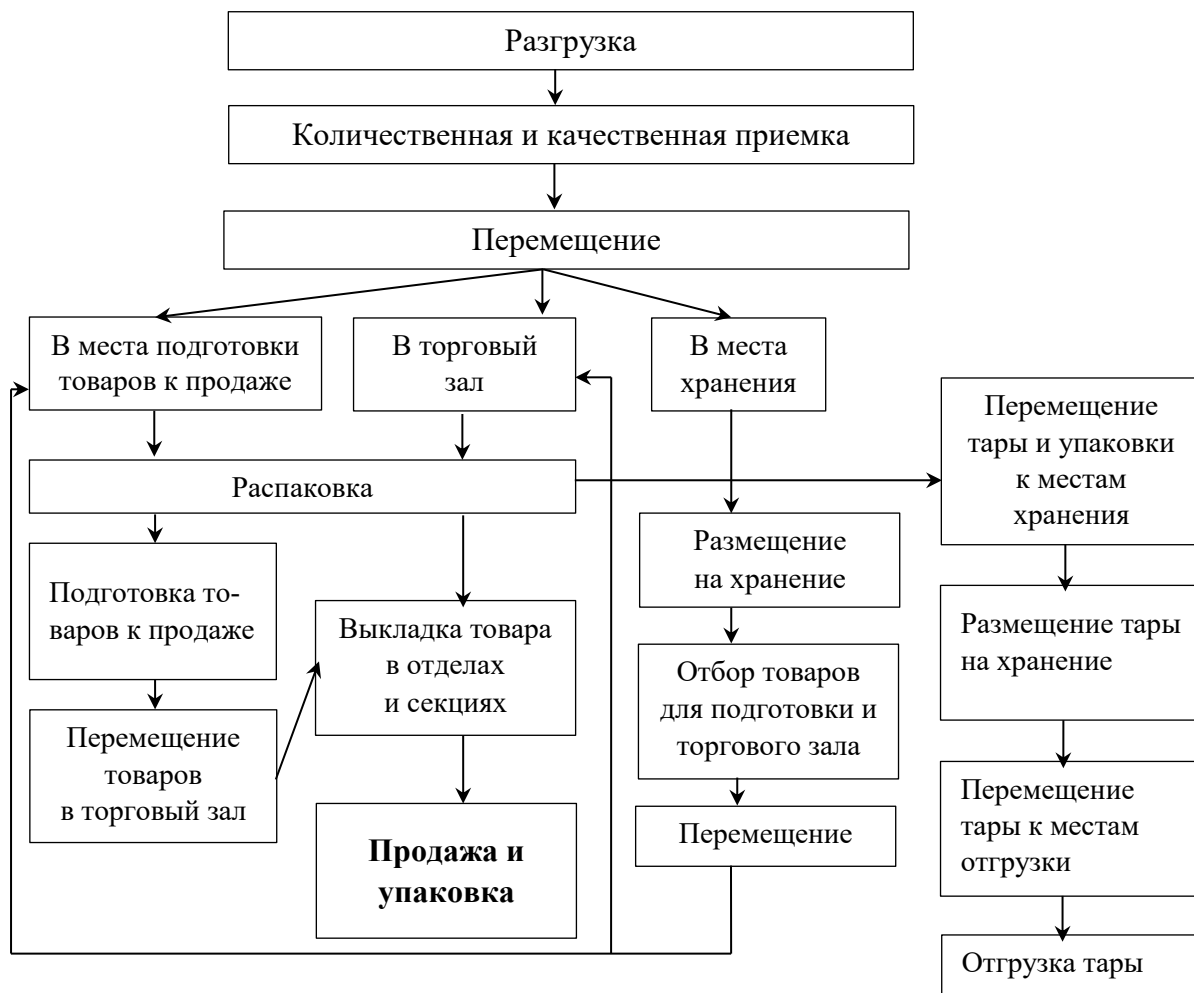
При широком подходе к пониманию торговли, предполагается, что торговля — это не только продажа, но и закупка. Возможность продать закупленное зависит от множества факторов: от качества решений вопросов о целевых покупателях, позиционировании, точности формирования ассортимента и определения объема и структуры спроса в ассортиментном разрезе, от качества решений таких вопросов, как «Что именно?», «У кого?», «На каких условиях следует закупать?» и многих других. Это основные условия рыночной ориентированности

---

<sup>6</sup> URL: <https://trademaster.ua/articles/855> (дата обращения: 26.03.2023).



торговой компании. При таком подходе понимание сущности ТТП выходит за рамки процессов, непосредственно обслуживающих процесс продажи и распространяется на все решения и действия, которые предшествуют поступлению товаров на порог магазина и которые частично перечислены выше.



**Рис. 3.1. Основные этапы торгово-технологического процесса**

В случае широкого подхода к пониманию сущности торговых операций в условиях конкуренции, понимание сущности ТТП (и, главным образом, торговых операций) расширяется как для независимых торговых компаний, так и для зависимых магазинов, принадлежащих торговой сети, а ограниченность узкого подхода становится очевидной.

Сегодня разработано множество различных схем ТТП, в разной степени отражающих его особенности в современных условиях.

Вот только некоторые основные этапы, которые необходимо разработать руководству розничной торговой компании, прежде чем в ней начнет осуществляться ТТП, структура которого представлена на рис. 3.1:

- разработка долговременных стратегий, обеспечивающих рыночное ориентирование торговой организации;

– изучение спроса по объему и структуре, тенденций его изменения, конкуренции на территории сбытовой зоны торговой организации и других факторов рыночной среды, влияющих на торговую деятельность;

– организация поставок, оперативное управление поставками и складской переработкой товаропотока.

Сегодня структура торгово-технологического процесса (а тем более разработанная в дорыночный период) не является стандартом для всех и каждого магазина розничной торговли.

Структура ТТП определяется следующими **основными факторами**:

*1. Степенью независимости розничной торговой организации.* Торговые организации могут быть независимыми и зависимыми. Последние могут принадлежать производственным предприятиям и сетевым розничным и оптовым предприятиям. В соответствии с этим все вопросы, связанные с первой частью торговой деятельности, а именно с анализом стратегией, закупкой товаров, для независимых магазинов должны будут включаться в структуру торгово-технологического процесса.

*2. Степенью централизации управления в зависимых магазинах розничной торговли.* Этот фактор будет влиять на то, какие функции делегирует центр своим магазинам. Возможно, это будут функции мерчандайзинга, мониторинга покупателей, конкурентов, анализа движения торгового ассортимента и др. В этом случае структура ТТП должна будет включать в себя все те задачи (функции), которые будут делегированы магазину из штаб-квартиры торговой организации.

### **3.2. Краткая характеристика технологических этапов торгово-технологического процесса**

Рассмотрим кратко некоторые этапы торгово-технологического процесса в части их преимущественно технологической составляющей. К числу технологических этапов торгового-технологического процесса, как правило, относятся следующие;

- выгрузка из транспортных средств, доставка на склад магазина;
- количественная и качественная приемка товаров;
- размещение товаров на складе, их хранение;
- подготовка товаров к продаже;
- перемещение товаров к месту продажи;
- размещение товаров в местах продажи (размещение отделов);
- выкладка товаров на торговом оборудовании;
- операции с тарой и другие вспомогательные операции.

**Количественная и качественная приемка товаров** регламентируется действующими техническими условиями, условиями поставки, договорами купли-продажи, принятыми в торговой организации регламентами/инструкциями о порядке приемки товаров народного, потребления по количеству, качеству и комплектности, и ГК РФ. В советский период в качестве правовой основы для

качественной и количественной приемки применялись так называемые Инструкции П6 и П7 (Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству, утвержденная постановлением Государственного арбитража при СМ СССР от 5 июля 1965 г. № П-6; Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству, утвержденная постановлением Государственного арбитража при СМ СССР от 25 апреля 1966 г. № П-7). Эти инструкции были настолько хороши, содержали достаточно толковый алгоритм, который в дальнейшем составил основу для многих корпоративных документов, регламентирующих процессы качественной и количественной приемки. К числу документов, составляющих правовую основу для качественной и количественной приемки товаров, относятся также уставы железных дорог, водного транспорта, автомобильного транспорта, правила перевозки грузов. Основными аспектами качественной и количественной приемки, которые прорабатываются сегодня в корпоративных регламентах, являются место приемки, время приемки, процедура и оформление приемки. Их подробное рассмотрение выходит за рамки настоящего учебного пособия.

**Подготовка товаров к продаже.** Различают общие и специальные подготовительные операции.

**Общие подготовительные операции.**

- распаковка;
- проверка качества;
- сортировка;
- проверка маркировки (штрихкодирование, если его нет);
- составление и прикрепление ценников;
- укладка в корзины, лотки на тележки для подачи в торговый зал.

**Специальные подготовительные операции.** Особенности специальной подготовки товаров предусмотрены правилами продажи отдельных товаров, стандартами, техническими условиями.

**Размещение товаров в местах продажи.** Вопрос размещения товаров в торговом зале является вопросом как технологическим, так и торговым. Технологическим вопросом размещение товаров является потому, что связано с разработкой технологической планировки торгового зала, позволяющей нам рационально разместить отделы и секции с позиции минимизации внутримагазинных перемещений и связанных с ним затрат труда и времени. Торговым вопросом размещение товаров является потому, что от рыночно-ориентированной планировки торгового зала, в данной случае ориентированности на потребителя будет зависеть сколько потребителей будет «втянуто» в торговый зал, все ли они пройдут во все зоны размещения товаров, все ли товарные категории получают шансы быть замеченными и купленными. Вопросы планировки торгового зала с этих позиций являются предметом изучения такой дисциплины, как мерчендайзинг. Здесь же мы остановимся только на самых базовых подходах к пониманию вопросов размещения товаров в торговом зале.

Торговый зал — основное помещение магазина. От его планировки во многом зависит возможность организации рационального торгово-технологического процесса.

### **Основные составляющие площади торгового зала.**

*Установочная площадь* — это площадь, занимаемая под установку оборудования и крупногабаритных товаров, а также площадь, занимаемая оборудованием, связанным с выбором товаров.

*Площадь узлов расчета* включает площадь для установки кассовых кабин, столов упаковки, мест для хранения закупочных корзин, а также площадь проходов между кассовыми кабинками и стеной или линией оборудования.

*Площадь для движения покупателей* включает площадь между торгово-технологическим оборудованием и площадь, примыкающую к входу и выходу.

*Площадь выкладки товаров (демонстрационная или экспозиционная площадь)* — это сумма площадей всех плоскостей торгово-технологического оборудования, занятых под выкладку товаров.

*Площадь для работы продавцов* предусматривается в основном в магазинах, где применяется индивидуальное обслуживание (длина прилавка, умноженная на глубину рабочего места).

**Основными факторами, определяющими качество торгового зала, с точки зрения организации рационального торгово-технологического процесса, являются:**

– форма торгового зала. Наиболее рациональной формой торгового зала является прямоугольник, приближенный к квадрату, т.е. соотношение сторон 1:1. Такая форма позволяет покупателям лучше ориентироваться, а организаторам торговли создает лучшие условия для планировки;

– наличие максимума площади глухих стен. Это создает большие возможности при расстановке торгового оборудования.

– отсутствие ступеней, порогов и т.п.

**Технологическая планировка торгового зала должна отвечать следующим основным требованиям:**

– создавать для покупателей условия обзора и беспрепятственного выбора товаров в минимально короткий срок;

– обеспечивать применение самообслуживания при продаже большинства товаров;

– обеспечивать возможность оптимального использования торговых площадей;

– создавать необходимые условия работникам магазина для рациональной организации торгово-технологического процесса.

### **Виды планировки торгового зала:**

– свободная;

– линейная;

– боксовая;

– островная;

– выставочная.

Изучение видов планировки торгового зала выходит за рамки рабочей программы курса «Менеджмент в торговом бизнесе», поэтому с их характеристиками предлагается ознакомиться самостоятельно, ориентируясь на список рекомендуемой литературы.

**Выбор соответствующего варианта технологической планировки осуществляется с учетом следующих факторов:**

- размеров и конфигурации торгового зала;
- ассортимента реализуемых товаров;
- методов продажи реализуемых товаров;
- желательного имиджа торговой компании, определяемого ее позиционированием.

Рассмотрим показатели эффективности использования торговой площади, которые имеют принципиальное значение для обеспечения рыночно-ориентированного управления торговой компанией. К их числу относятся следующие.

- коэффициент установочной площади;
- коэффициент демонстрационной площади;
- коэффициент объема торгового зала;
- коэффициент емкости торгового оборудования.

Рассмотрим формулу расчета коэффициента установочной площади (установочного коэффициента) ( $K_y$ ).

$$K_y = \frac{\sum_j^m S_j}{S},$$

где  $S_j$  — площадь основания  $j$ -того торгового оборудования;  $j$  изменяется от 1,  $m$ , где  $m$  — количество единиц торгового оборудования в торговом зале;  $S$  — площадь торгового зала.

Коэффициент установочной площади показывает отношение суммарной площади оснований всех единиц торгового оборудования, представленного в торговом зале к площади торгового зала.

Рассмотрим формулу коэффициента демонстрационной площади ( $K_d$ ).

$$K_d = \frac{\sum_j^m \sum_i^n s_{ij}}{S},$$

где  $s_{ij}$  — площадь  $i$ -той плоскости под выкладку товара на  $j$ -той единице торгового оборудования;  $i$  изменяется от 1,  $n$ , где  $n$  — количество плоскостей под выкладку на  $j$ -той единице торгового оборудования;  $j$  изменяется от 1,  $m$ , где  $m$  — количество единиц торгового оборудования в торговом зале.

Коэффициент демонстрационной площади показывает отношение суммы всех плоскостей под выкладку товара по всем единицам торгового оборудования, представленного в торговом зале, к площади торгового зала. Хорошо, когда он более 0,75.

Рассмотрим формулу коэффициента объема торгового зала ( $K_v$ ).

$$K_v = \frac{\sum_k^z V_k}{V}$$

где  $V_k$  — объем выкладки  $k$ -той товарной категории;  $k$  изменяется от 1,  $z$  — количество товарных категорий в торговом зале;  $V$  — объем торгового зала.

Коэффициент объема торгового зала показывает отношение объема выкладки по всем товарам, размещенным в торговом зале (по всем товарным категориям) к объему торгового зала. Этот коэффициент подводит нас к пониманию того, что должен работать каждый кубический сантиметр торгового зала.

Рассмотрим формулу емкости торгового оборудования ( $K_e$ ).

$$K_e = \frac{K_d}{K_y}.$$

Коэффициент емкости торгового оборудования показывает отношение коэффициента демонстрационной площади к коэффициенту установочной площади, для разных форматов его величина различна, однако по мнению специалистов хорошо, когда он стремится к трем и более.

Размеры рассмотренных коэффициентов эффективности использования площади и объема торгового зала для различных групп товаров и форматов различны. Например, коэффициент установочной площади может изменяться от 0,27 до 0,75. Чем больше величина этого коэффициента, тем меньше остается в торговом зале площади для движения покупателей, выбора и отбора товаров, и в то же время больше выручка с каждого квадратного метра торговой площади. При утверждении рассматриваемых коэффициентов менеджмент торговых компаний ориентируется на физические характеристики продаваемых товарных категорий, желательные показатели эффективности торговой площади, а также на избранную стратегию позиционирования (гл. 8).

К наиболее применимым инструментам, позволяющим осуществлять технологические операции на научно-обоснованном уровне относятся технологические карты и планыграммы выкладки товаров в торговом зале и на складе магазина.

Технологические карты разрабатываются на некоторые этапы торгово-технологического процесса.

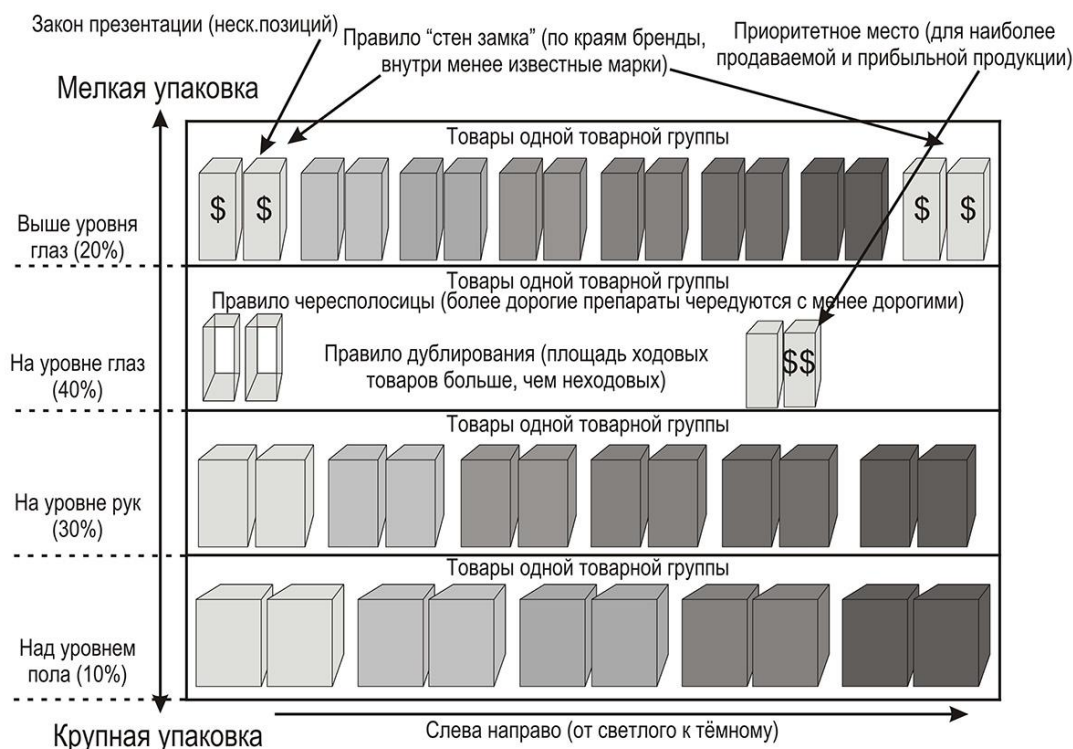
Технологическая карта — это важнейший документ для научной организации торгово-технологического процесса, который включает пооперационную разработку выполнения того или иного процесса, с указанием технических средств, затрат времени и труда на его выполнение. Разрабатывается на основе использования хронометража рабочего времени.

Например, технологическая карта приемки товара содержит:

- график поступления товаров в течение дня;
- количество работников, занятых разгрузкой и приемкой;

- нормы затрат времени на выполнение операций по приемке товара;
- последовательность выполнения операций.

Планограмма — это схема выкладки товаров, на конкретном торговом оборудовании. На планограмме обычно указывается, в каком порядке должны располагаться товары и в каком количестве. На рис. 3.2. показан общий подход к построению планограммы и обозначены основные принципы<sup>7</sup>.



**Рис. 3.2. Некоторые принципы построения планограммы**

Разработкой планограмм, как правило, занимаются мерчендайзеры, иногда при этом учитываются пожелания поставщиков. При разработке планограмм учитываются принципы (см. рис.3.2). Планограмма разрабатывается при помощи специальных программных продуктов. Планограмма — это достаточно динамичный инструмент, ее изменения обусловлены изменениями, происходящими в рыночной среде. Сегодня на рынке представлено огромное количество программных продуктов для разработки планограмм.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Разработайте схемы торгово-технологического процесса для торговли одеждой, яйцами, фасованными продуктами, овощами. Сравните эти схемы.

<sup>7</sup> URL: [https://yandex.ru/images/search?pos=0&img\\_url=http%3A%2F%2Ffactory-pos-material.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F07%2FSostavlenie-planogramm.jpg&text=планограмма%20выкладки%20товара&lr=63&rpt=simage&source=serp](https://yandex.ru/images/search?pos=0&img_url=http%3A%2F%2Ffactory-pos-material.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F07%2FSostavlenie-planogramm.jpg&text=планограмма%20выкладки%20товара&lr=63&rpt=simage&source=serp) (дата обращения: 26.03.23).

Определите, к каким из трех типовых схем торгово-технологического процесса относятся разработанные вами схемы.

2. Изучите материалы гл. 3 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

## Тест

**1. Торгово-технологический процесс в магазине сетевой торговой компании — это:**

а) совокупность торговых и технологических процессов, осуществляемых последовательно с момента вхождения сопряженного ассортимента в магазин до его выхода из магазина;

б) технология активной продажи;

в) технология приемки и переработки грузов в магазине.

**2. Порядок и сроки приема товаров по количеству, качеству и комплектности и его документального оформления регулируются:**

а) действующими техническими условиями, условиями поставки, договорами купли-продажи, принятыми в торговой организации регламентами/инструкциями о порядке приемки товаров народного, потребления по количеству, качеству и комплектности, и ГК РФ;

б) Инструкциями П-6 и П-7;

в) ГК РФ.

**3. Технологическая карта торгово-технологического процесса содержит сведения:**

а) об этапах продажи (вступление в контакт, выслушивание, выявление потребности, демонстрация товара, работа с возражениями, завершение сделки);

б) о выполняемых операциях, их последовательности, периодичности, необходимых затратах времени (трудозатратах) на каждую операцию, необходимых инструментах, механизмах и материалах, конечном результате этапа торгово-технологического процесса.

**4. Демонстрационная площадь — это:**

а) площадь оснований торгового оборудования;

б) площадь внутренних витрин;

в) суммарная площадь плоскостей, занятых выкладкой товаров (в том числе площадь под вешалами, кронштейнами и т.п.);

г) площадь перед зеркалами.

**5. Количество этапов торгово-технологического процесса зависит:**

а) от того, принадлежит ли магазин торговой сети или является независимым;

б) местоположения магазина.

**6. Отметьте основную операцию торгово-технологического процесса:**

а) выгрузка из транспортных средств, доставка на склад магазина;

б) количественная и качественная приемка товаров;

в) размещение товаров на складе магазина, их хранение;

г) подготовка товаров к продаже;

д) перемещение товаров к месту продажи;



- е) размещение товаров в торговом зале;
- ж) выкладка товаров на торговом оборудовании;
- з) операции с тарой;
- и) продажа;
- к) расчетные операции.

**7. Размещение товаров в торговом зале — это решение вопроса:**

- а) о последовательности размещения товарных категорий, секций и связанного с ними торгового оборудования;
- б) выкладке товара на конкретном торговом оборудовании.

**8. Для каких этапов торгово-технологического процесса необходимы планограммы?**

- а) выгрузка из транспортных средств, доставка на склад магазина, количественная и качественная приемка товаров;
- б) размещение товаров на складе, размещение товаров в торговом зале, выкладка товаров на торговом оборудовании;
- в) подготовка товаров к продаже, перемещение товаров к месту продажи;
- г) операции с тарой, продажа, расчетные операции.

**9. Установочная площадь — это:**

- а) суммарная площадь для выкладки товара;
- б) площадь, на которой размещаются кассовые аппараты;
- в) суммарная площадь оснований торгового оборудования.

**10. Планограмма — это:**

- а) план-схема размещения и выкладки товара на конкретном торговом/складском оборудовании в соответствии с действующими в торговой компании принципами выкладки;
- б) карта, где содержатся сведения о выполняемых операциях, их последовательности, периодичности, необходимых затратах времени (трудозатратах) на каждую операцию, необходимых инструментах, механизмах и материалах, конечном результате этапа торгово-технологического процесса.

## 4. МОДЕЛЬ РЫНОЧНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ

### 4.1. Концепция рыночной ориентации

В условиях рынка достаточно абсурдно для любой компании, в том числе и для торговой компании, быть не рыночно-ориентированной. Однако, когда возникает вопрос о сущности рыночной ориентации, оказывается, что единства мнений у ученых по этому вопросу нет.

Что значит сегодня для торговой компании быть ориентированной на рынок? В чем заключается цель рыночной ориентации? Какова ее структура?

Неоднозначность ответов на эти вопросы отмечает в своей работе «Стратегический маркетинг» Дж. Дэй: «Довольно странно, но все еще существуют ошибочные представления о том, что значит быть ориентированным на рынок»<sup>8</sup>. В табл. 4.1 представлены позиции известных специалистов в области маркетинга и менеджмента по вопросу о рыночной ориентации.

Как видно из табл. 4.1, некоторые специалисты отождествляют рыночную ориентацию компании с ориентацией на потребителя и в этом смысле с маркетинговой ориентацией<sup>9</sup>.

Существуют и иные мнения, в частности, свидетельствующие о том, что понятие «рыночная ориентация» является понятием сложным, включающим в себя не только потребителей, но и другие объекты, а также несколько важнейших аспектов, без учета которых ориентация на потребителей превращается в пустую, лишённую фундамента декларацию. Мы также считаем, что рыночная ориентация представляет собой явление более глубокое, нежели ориентация только на потребителей, и присоединяемся в этом мнении к тем авторам, которые предприняли попытки определить круг признаков рыночно-ориентированной компании, структуру характеризующих ее конструкцию элементов.

Наиболее системно концепция рыночной ориентации исследовалась в работах таких авторов, как Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Дэй, Д. Кревенс и др.

Как видно из табл. 4.1, некоторые специалисты отождествляют рыночную ориентацию компании с ориентацией на потребителя и в этом смысле с маркетинговой ориентацией<sup>9</sup>.

Из табл. 4.1 видно, что разные авторы предлагают разные подходы к определению уровней рыночной ориентации. Ж.-Ж. Ламбен делает акцент на количестве объектов рыночной ориентации, П. Дойль — на количестве функций вокруг неуточняемого им количества объектов и организационной структуре, позволяющей эти функции осуществлять. По нашему мнению, выделение нескольких уровней рыночной ориентации этими авторами позволяет более точно отразить внешние ситуационные переменные, значимые с точки зрения целей и условий функционирования организации.

---

<sup>8</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. С. 8.

<sup>9</sup> Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. М. : Вильямс, 2000. 688 с. ; Диксон П.Р. Управление маркетингом. М. : Бином, 1998. 556 с. ; Шив Ч.Д. Курс МВА по маркетингу. М. : Альпина Паблишер, 2003. 717 с.

Анализ представленных концепций рыночной ориентации позволил нам сделать два основных вывода.

Таблица 4.1

### Концепции рыночной ориентации

<b>П. Диксон</b>
Рыночная ориентация есть разведка рынка силами всей организации, распространение собранных данных по подразделениям и обеспечение соответствующей реакции в масштабе всей организации. Рыночная ориентация — ориентация на потребителя <sup>10</sup>
<b>Д. Джоббер</b>
Рыночная направленность — это реализация концепции маркетинга и в первую очередь концентрации на потребителях <sup>11</sup>
<b>Ч.Д. Шив</b>
Рыночная ориентация — ориентация на потребителей <sup>12</sup>
<b>Дж. Дэй</b>
Основные составляющие ориентированности компании на рынок: предвидение новых возможностей и использование их раньше своих конкурентов; сфокусированность на потребителях; предоставление потребителям более высокой ценности, чем это делают конкуренты; отслеживание действий конкурентов, которые устанавливают в бизнесе новые стандарты по показателям функционирования; выборочное взаимодействие с потребителем на основе ориентации на максимально высокую потенциальную прибыль («... далеко не каждый потребитель для организации ценен в одинаковой мере...»). Стратегия рыночной ориентации предполагает, что внимание компании должно быть сосредоточено на ее стержневых компетенциях <sup>13</sup>
<b>Д.В. Кревенс</b>
Основная характеристика стратегии рыночной ориентации заключается в признании того факта, что конкурентное преимущество компании зиждется на стремлении компании к созданию исключительной потребительской ценности. Рыночная ориентация предполагает реализацию трех основных моментов: концентрацию внимания на потребителе, отслеживание деятельности конкурентов и межфункциональное взаимодействие внутри компании [18]. Для обеспечения этого необходимо осуществлять следующие основные действия: пересмотр корпоративной культуры; пересмотр функциональных процессов с целью усиления ключевых компетенций; пересмотр организационной структуры <sup>14</sup>
<b>Ф. Котлер</b>
Три варианта рыночной ориентации: реактивная рыночная ориентация, предполагающая изучение и удовлетворение заявленных потребностей; проактивная рыночная ориентация, предполагающая концентрацию на скрытых покупательских потребностях. Специалисты отмечают, что при этом наблюдается высокий уровень инноваций; тотальная рыночная ориентация: одновременное применение реактивной и проактивной ориентации <sup>15</sup>
<b>Ж.-Ж. Ламбен</b>
Конструкция рыночной ориентации включает два измерения (анализ и действие), четыре рыночные группы влияния (потребители, дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица — эти группы еще называются уровнями рыночной ориентации), один связующий фактор (культура, которая реализуется в рамках межфункциональной координации) <sup>16</sup>

<sup>10</sup> Диксон П.Р. Управление маркетингом.

<sup>11</sup> Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга.

<sup>12</sup> Шив Ч.Д. Курс МВА по маркетингу.

<sup>13</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг.

<sup>14</sup> Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг. М. : Вильямс, 2003. 752 с.

<sup>15</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб. : Питер, 2003. 800 с.

<sup>16</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2004. 800 с.

Во-первых, в рассмотренных концепциях смешиваются объекты рыночной ориентации (потребители, конкуренты и т.п.) с обеспечивающими эту ориентацию процессами (межфункциональной координацией, мониторингом среды). Во-вторых, ни один из авторов, исследовавших вопрос о рыночной ориентации, не привел, по нашему мнению, полного перечня ее объектов. Поэтому считаем возможным на основании обобщения рассмотренных позиций авторов представить уточненный вариант концепции рыночной ориентации компании (рис. 4.1). Кратко рассмотрим содержание каждого блока в концепции рыночной ориентации, представленной на рис. 4.1.

Как видно из рис. 4.1, в концепции отдельно выделены объекты рыночной ориентации и система, обеспечивающая рыночную ориентацию. Среди объектов рыночной ориентации некоторого пояснения требуют следующие объекты рыночной ориентации.

Персонал «первой линии» — это все сотрудники компании, которые взаимодействуют либо же могут взаимодействовать с покупателями. Применительно к торговому бизнесу — это в первую очередь продавцы, упаковщики товара, если такие предусмотрены, администраторы торгового зала, управляющие магазином, а также лица, занимающиеся оформлением продажи товаров в кредит, если он представляется торговой компанией, иногда логисты (для оптовой торговли).

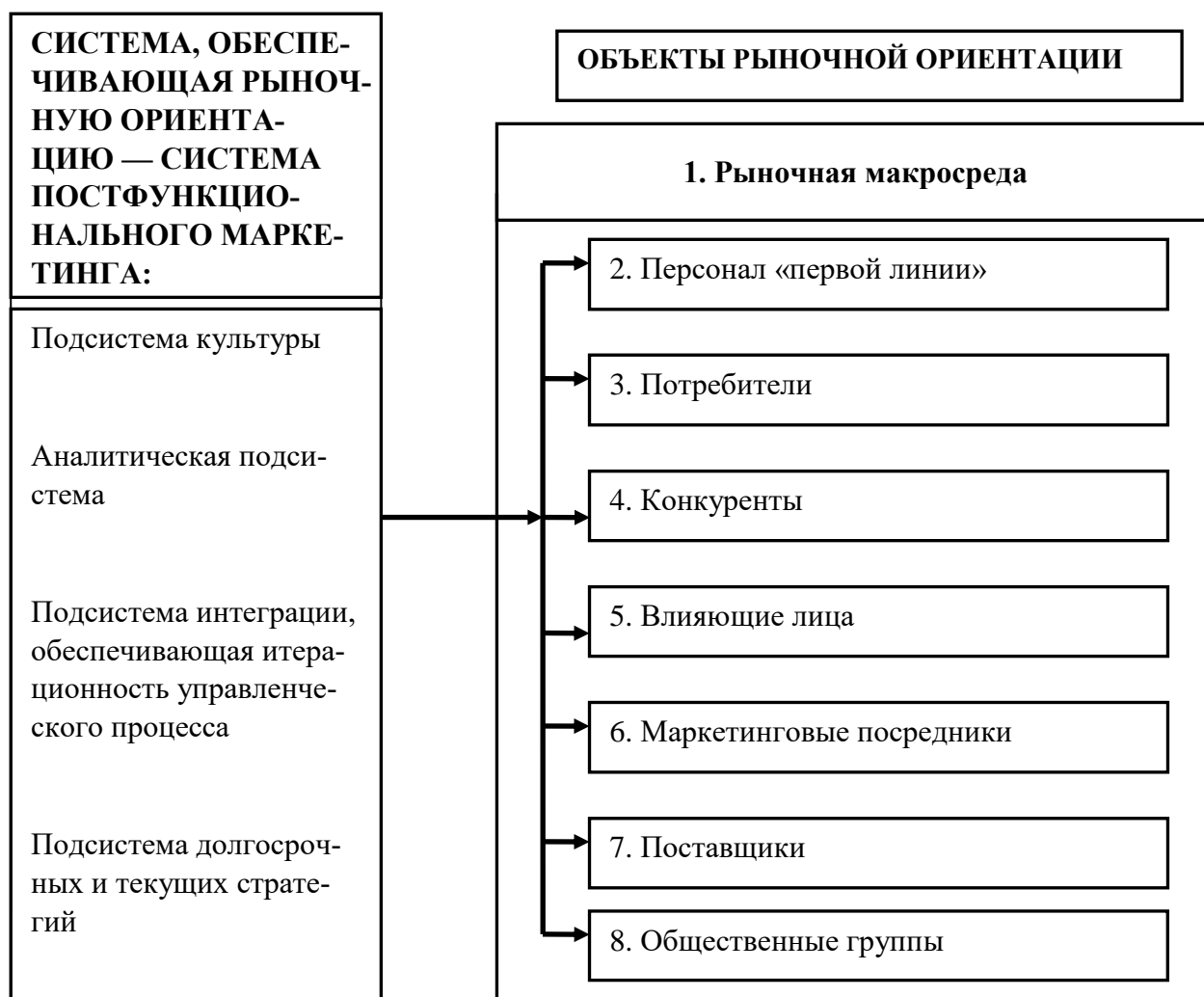
Влияющие лица — это все, кто может изменить стратегические, тактические и операционные решения, разработанные менеджментом торговой компании. В первую очередь имеются в виду собственники торгового бизнеса.

Маркетинговые посредники — это представители рыночной инфраструктуры, обеспечивающие деятельность торговой компании (банки, страховые, транспортные, рекламные компании и др.).

Группы общественного влияния — это общественные организации, способные оказывать влияние на торговый бизнес, в том числе и незарегистрированные, например жильцы дома, в котором открылся продовольственный магазин встроенного типа. Они могут протестовать и препятствовать торговому бизнесу, вследствие шума, мусора, насекомых и крыс. Пренебрегать взаимодействием с такими сообществами нельзя, с ними нужно договариваться, а разумные требования своевременно удовлетворять.

Система, обеспечивающая рыночную ориентацию, названа в рис. 4.1 системой постфункционального маркетинга. Это определяет необходимость вспомнить суть функционального маркетинга — маркетинга в узком смысле и постфункционального маркетинга — маркетинга в широком понимании.

**В узком смысле маркетинг — это решения и действия, с целью идеологического продвижения товаров, услуг, организаций и т.д., реализуемые посредством управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями (ИМК), в некоторых организациях управлению подлежат все элементы маркетинга-микс с этой же целью. Это функциональный подход к пониманию маркетинга, его задачи решаются в рамках такой функциональной зоны управления организацией как, например, отдел маркетинга, при этом маркетинг трактуется как вспомоществование сбыту.**



**Рис. 4.1. Концепция рыночной ориентации**

**В широком смысле маркетинг** — это идеология и технология ведения бизнеса, нацеленная на обеспечение рыночной ориентированности (конкурентоспособности) коммерческой организации. При таком понимании маркетинга, его задачи решаются во всех подразделениях организации при условии примата маркетинга в сознании всех сотрудников организации, начиная с высших руководителей (культура). Все способные к анализу сотрудники в той или иной мере задействованы в стратегическом процессе по поиску конкурентных преимуществ, адаптации компании к турбулентной рыночной среде, определении целесообразных путей развития и оценке реалистичности стратегических, тактических и операционных решений в рамках работы межфункциональной команды. **Это постфункциональный подход к пониманию маркетинга** (рис. 4.1).

В итоге сущность рыночно-ориентированной организации можно определить следующим образом.

Рыночно-ориентированная компания — это предприятие/организация, менеджеры которой в каждый момент времени могут ответить на вопросы, каковы значимые для нее в настоящий период объекты рыночной ориентации, в том

числе целевые потребители, какова значимая комбинация искомым ими ценностей, кто основные конкуренты и каковы их конкурентные преимущества, имеющиеся/формирующиеся/целесообразные в перспективе для достижения компанией уровня прибыли, превышающего среднерыночный. Признаками рыночной ориентированности торговой компании являются: 1) уровень прибыли не ниже среднерыночного в данном секторе и сбытовой зоне торгового бизнеса; 2) типичная скорость оборота товарных запасов; 3) работа без неликвидов.

#### **4.2. Процессный подход к рыночно-ориентированному управлению торговой компанией**

Из теории менеджмента хорошо известен функциональный подход к управлению компанией, когда группы однородных задач, решаемых в организации, объединяются в функциональные зоны, каждая из которых подлежит управлению. В торговом бизнесе это такие функциональные зоны, как закупки, логистика, технологические процессы, продажа, кадры, финансы, маркетинг (в случае функционального/узкого подхода к пониманию маркетинга), IT и др. Проблемой функционального подхода является разобщенность функциональных зон, наличие собственных, иногда противоречивых интересов у каждой функциональной зоны, которые сложно привести к общему знаменателю даже при использовании системы KPI.

Поэтому в последние годы наибольшее внимание уделяется процессному подходу, основные положения которого изложены в том числе и в ряде Национальных стандартов РФ (ГОСТ Р ИСО 9001, 9004) и который рассматривает работу организации как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, каждый из которых имеет свои входы и выходы как результат вида деятельности, осуществляемых при прочих равных условиях на циклической основе. При этом выход одного вида деятельности является / может являться входом для другого вида деятельности и тем самым определяет его потенциальное качество. Такой подход позволяет рассматривать не отдельные решения и действия в рамках отделов торговой компании, например отдела закупок, логистики, маркетинга, финансов, а процессы, такие как управления ассортиментом, ценами, интегрированными маркетинговыми коммуникациями и др., с позиции обеспечения ее рыночной ориентированности.

В специальной литературе по менеджменту и маркетингу представлено множество моделей процесса управления. Здесь и далее под **моделью** будем понимать условный образ объекта исследования, в котором представлены существенные, с точки зрения целей исследования, характеристики объекта (свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры и т.п.).

На рис. 4.2 представлен один из вариантов концептуальной модели рыночно-ориентированного управления торговой компанией, построенной на основании процессного подхода.

С определенной долей условности эта модель представляет процесс рыночно-ориентированного управления торговой компанией как совокупность

трех блоков взаимосвязанных решений: долговременных стратегических, тактических и операционных решений и программ, а также действий по их реализации. Все три блока решений/действий «нанизаны» на стрелке блока анализа рыночных возможностей (АРВ). Назначение блока АРВ не только в том, чтобы на систематической основе выявлять привлекательные направления для торгового бизнеса, а также угрозы и риски, но и оценивать реалистичность долговременных стратегий, тактических решений по их реализации, а также операционных программ.

Из модели, представленной на рис. 4.2, видно, что процесс управления торговой компанией, представляет собой «колесо», при этом каждый горизонтальный блок связан с нижеследующим двойной стрелкой.

Стрелка вниз указывает на то, что тактические решения принимаются для обеспечения реализации стратегических решений, а операционные решения и действия принимаются для обеспечения реализации тактических и, в конечном счете стратегических решений торговой компании.

Стрелка вверх указывает на то, что в результате оценки каждого решения на реалистичность в рамках АРВ нереалистичные или недостаточно экономически оправданные решения должны быть пересмотрены и снова спущены вниз. Это позволяет нам говорить об итерационном характере модели на рис. 4.2. Итерационный характер модели обеспечивает реалистичность принятых стратегий и шагов по их реализации (тактических решений и операционных программ).

Особенное внимание следует обратить на связь блока АРВ с рыночной средой. Здесь мы также видим двойную стрелку. Это говорит нам о том, что мы не только принимаем сигналы рынка (стрелка вниз), но и запрашиваем ту информацию, которая определена нами как важная для принятия тех или иных решений (стрелка вверх).

Блок тактических решений по сути характеризует основные направления рыночной политики. Рыночная политика — это комплекс направлений коммерческой деятельности, описываемых принятой концепцией рыночной политики (в данном случае 7Р), в рамках которых разрабатываются текущие стратегии и предпринимаются действия, нацеленные на реализацию стратегии позиционирования (гл. 9).

Блок операционных решений и действий является завершающим этапом, в рамках которого по утвержденным направлениям рыночной политики и бюджетам разрабатываются операционные программы, в которых устанавливается, кто, что, в какие сроки, для кого должен сделать.

Все решения операционной программы также должны быть экономически обоснованы.

После реализации операционных решений «колесо управления» совершает очередной оборот и приводит менеджеров к анализу того, как именно воспринял рынок решения и действия торговой компании: заметил, положительно воспринял или не понял.

В результате такого анализа некоторые решения торговой компании могут быть пересмотрены.



**Рис. 4.2. Концептуальная модель рыночно-ориентированного управления торговой компанией**

Модель, представленная на рис. 4.2 позволяет адаптировать решения и действия торговой компании к изменчивости рыночной среды в условиях ужесточающейся конкуренции и обеспечивать ее рыночную ориентированность на систематической основе.

### **4.3. Модель рыночной среды торговой компании и концепция анализа рыночных возможностей**

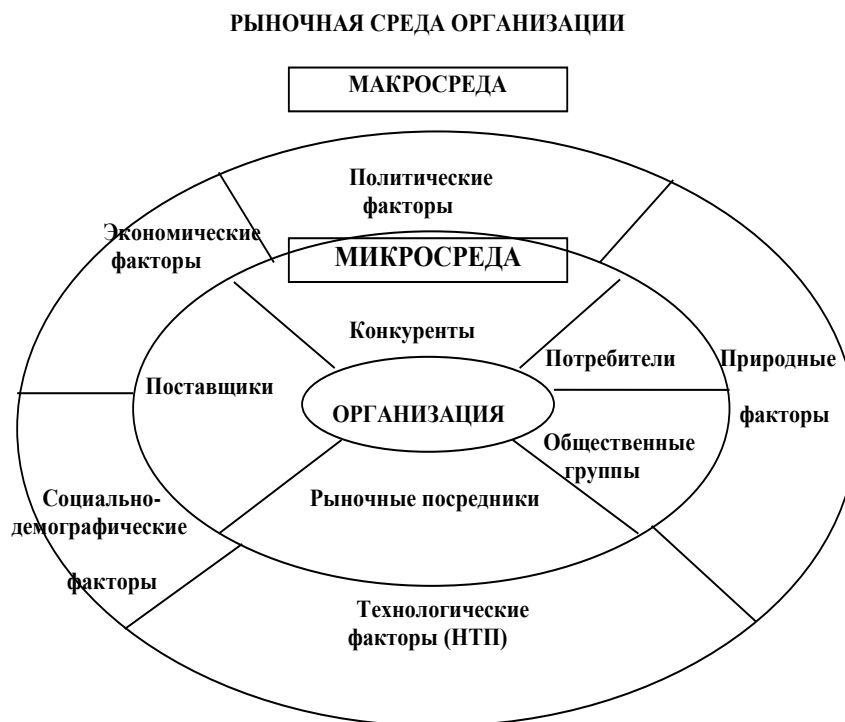
Наряду с тем что в специальной литературе по менеджменту и маркетингу существует множество моделей управления организацией, существует также и множество моделей рыночной среды. На рис. 4.3 представлена модифицированная модель маркетинговой (рыночной) среды, разработанная в трудах Е. Дихтля и Х. Хершгена.

Целями АРВ являются следующие:

- поиск привлекательных рыночных возможностей, на которых компания может максимально реализовать свои сильные стороны;

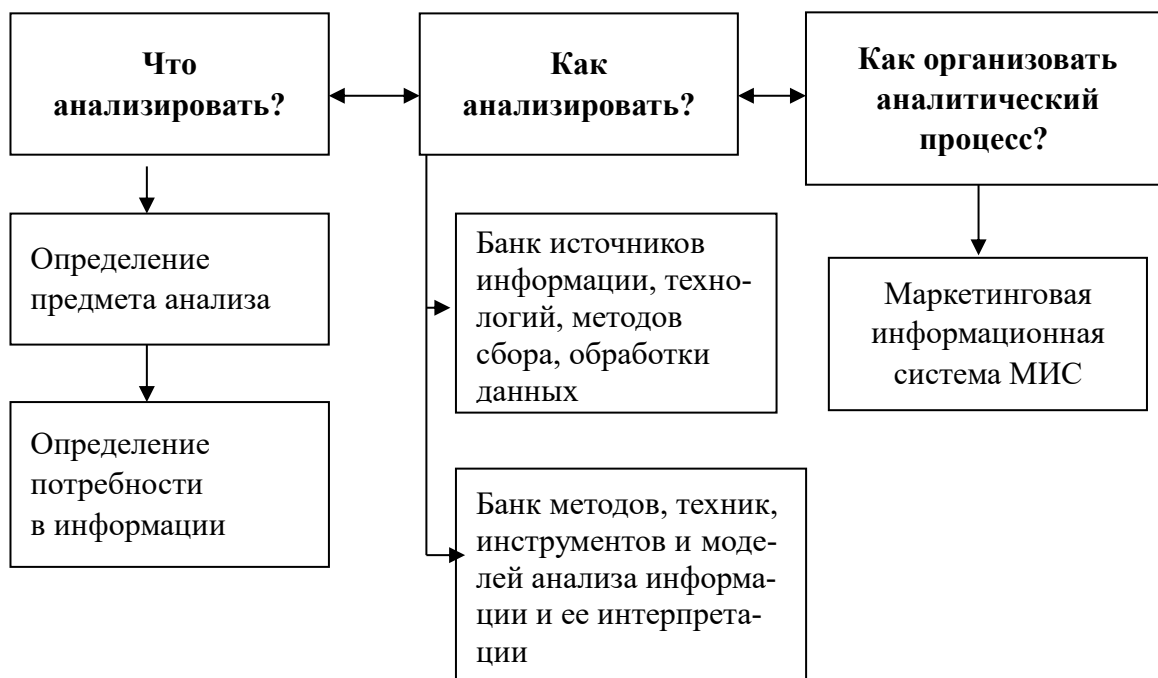


- выявление угроз, возникающих в рыночной среде с целью разработки мер по снижению их отрицательного влияния;
- анализ реалистичности всех типов решений в модели (см. рис. 4.2).



**Рис. 4.3. Модель рыночной среды организации**

Для достижения обозначенных целей концепция системы АРВ должна строиться вокруг трех одновременно решаемых вопросов (рис. 4.4).



**Рис. 4.4. Концепция анализа рыночных возможностей**

Наиболее сложным вопросом в работе системы АРВ является первый вопрос — «Что анализировать?». Это обусловлено тем, что стратегический процесс в организации зачастую имеет поисковый характер, а решаемые проблемы слабо структурированы.

Ответ на вопрос «Как анализировать?» достаточно хорошо проработан в технологиях маркетинговых исследований и при условии, что есть понимание того, что именно следует анализировать, сводится к выбору из множества разнообразных методов маркетинговых исследований тех, которые наиболее адекватны возможностям торговой компании. Методы маркетинговых исследований, как известно, различаются по степени обоснованности получаемых результатов, сложности, затратам времени и денег.

Ответ на третий вопрос — «Как организовать аналитический процесс?» — также достаточно хорошо проработан в специальной литературе и сводится к выбору такого варианта организации аналитического процесса, который соответствует возможностям компании, функционирующей в определенном секторе торгового бизнеса.

Следует отметить, что наилучшие условия для АРВ имеют розничные торговые компании. Это обусловлено тем, что они напрямую выходят на целевую аудиторию и имеют возможность организовать мониторинг предмета анализа.

Сегодня специалисты считают, что все вопросы АРВ целесообразно решать в рамках работы межфункциональной (самоорганизующейся) группы, состоящей из сотрудников компании, всех уровней управления, способных к анализу. Это позволит повысить обоснованность принимаемых решений.

Все последующие главы настоящего учебного пособия посвящены более детальному рассмотрению решений, принимаемых в стратегическом тактическом и операционном блоках модели рыночно-ориентированного управления торговой компаний.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Используя модель рыночно-ориентированного управления торговой компанией, представленную на рис. 4.2., сделайте предположение о стратегических и тактических решениях менеджмента торговой сети «Слата».

2. Изучите материалы гл. 4 и ответьте на вопросы теста. У каждого вопроса только один правильный ответ.

### **Тест**

#### **1. Рыночно-ориентированное управление торговой компанией — это:**

а) управление, основанное на систематическом анализе состояния и тенденций рыночной макро- и микросреды с позиции целей, стратегий, тактики и операций, а также внутренних возможностей торговой организации;

б) управление, основанное на анализе потребителей;

в) управление, основанное на анализе конкурентов.

**2. Модель рыночно-ориентированного управления в розничной торговле является:**

- а) линейной моделью;
- б) логической итерационной моделью;
- в) моделью линейного программирования.

**3. Анализ рыночных возможностей — это (выберите наиболее точный ответ):**

- а) ситуационный анализ;
- б) маркетинговые исследования;
- в) SWOT-анализ;
- г) анализ конъюнктуры рынка;
- д) систематическое сопоставление стратегических тактических и операционных решений и ресурсов торговой организации с возможностями, открывающимися в рыночной среде.

**4. Анализ рыночных возможностей (АРВ) в модели рыночно-ориентированного управления торговой компанией является стержневым элементом потому что (выберите наиболее полный ответ):**

- а) концепция рыночной политики разрабатывается на основе АРВ;
- б) стратегические, тактические и операционные решения разрабатываются и сверяются между собой на основании АРВ.

**5. Концепция рыночной политики в модели рыночно-ориентированного управления торговой компанией нацелена на обеспечение реализации:**

- а) стратегии позиционирования;
- б) конкурентной стратегии;
- в) текущей стратегии по управлению ассортиментом;
- г) всего вышеперечисленного.

**6. Стратегия позиционирования в системе рыночно-ориентированного управления торговой компанией претворяется в реальность посредством реализации тактических и операционных решений и действий в рамках (выберите наиболее полный ответ):**

- а) рекламной программы;
- б) рыночной политики торговой организации;
- в) программы мерчендайзинга;
- г) планировки торгового зала и выкладки товара на торговом оборудовании.

**7. К числу основных стратегических решений в модели рыночно-ориентированного управления торговой компанией относятся:**

- а) решения по позиционной стратегии, выбору целевой аудитории, стратегическому позиционированию;
- б) обоснование концепции рыночной политики;
- в) планирование бюджета по направлениям рыночной политики;
- г) все вышеперечисленное.

**8. Особенностью анализа рыночных возможностей в торговом бизнесе является:**

- а) возможность применять маркетинговые исследования и swot-анализ;

- б) возможность получать релевантную информацию о спросе и конкурентах на основе непосредственного контакта с целевыми потребителями;
- в) Возможность проводить PEST-анализ.

## 5. ОСНОВЫ АНАЛИЗА СПРОСА В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ

### 5.1. Сущность анализа спроса и потребителей

Что нужно делать, чтобы мы были уверены, что действительно анализируем спрос? В практической деятельности торговых организаций анализ спроса как правило сводится к изучению продаж в прошлые периоды. В оптовой торговле при анализе и прогнозировании спроса учитываются также заказы выбывающих и новых потребителей. Однако в условиях изменчивости рынка такой подход является, конечно, необходимым, но недостаточным.

Поскольку в торговом бизнесе именно потребители являются носителями спроса, поэтому анализ спроса должен начинаться с анализа потребителей. Такой анализ целесообразно производить на регулярной основе.

Анализ спроса предполагает следующее:

- сегментный анализ потребителей;
- анализ покупательского поведения;
- анализ и прогнозирование продаж по объему и структуре за/на определенный период.

Существует много определений понятия «спрос». В некоторых источниках спрос отождествляют с потребностью. Говорят также, что спрос — это потребность, обеспеченная деньгами. Эти определения мало подходят для торгового бизнеса. Наиболее подходящим для торговли является следующее определение понятия «спрос».

Спрос — это то количество товаров, которое целевые потребители готовы приобрести по одной из возможных цен, представленных на рынке, за определенный период времени на определенной сбытовой территории.

Для целей прогнозирования спроса изучают реализованный, формирующийся и неудовлетворенный виды спроса.

Реализованный спрос, измеряется объемом продаж (товарооборотом, выручкой) за любой период в разрезе товарных групп/категорий, товарных позиций — SKU (Stock Keeping Unit). Этот вид спроса легко определить и проанализировать, имея современные контрольно-кассовые терминалы, работающие на основе сканирования штрих-кодов товаров, а также программные продукты, позволяющие учитывать движение товаров в реальном режиме времени: например, 1С «Управление торговлей».

Формирующийся спрос — это спрос на товары-новинки. Основными методами изучения формирующегося спроса, кроме отчетов о продажах, являются выставки-продажи, дегустации, отзывы и опросы покупателей и т.п.

Особенное внимание рекомендуется уделять неудовлетворенному спросу, который может возникать не только вследствие отсутствия нужного товара, но также завышенной его цены, низкого качества. Неудовлетворенный спрос выявляется и анализируется на основании карточек учета неудовлетворенного спроса, которые ведут продавцы, отзывов, опросов и заказов потребителей.

## 5.2. Понятие ценностей, искомых целевыми потребителями

Ценность — это все, что важно для потребителя при посещении торговой компании.

Ценность — это то, за что потребитель готов оставлять свои деньги в определенной торговой компании.

Ценность — это выгоды, преимущества, решение проблем и задач потребителя в торговой компании.

По мнению Ф. Котлера, каждый товар может быть представлен в трех уровнях (рис. 5.1).

Исследуя рис. 5.1, важно понять, что такое «объективные свойства товара». Объективные свойства товара — это то, что мы видим, а также можем прочесть в сопроводительной/технической документации (размер, модель, цену, производителя, бренд, условия продажи, доставки и т.п.). Именно набор тех или иных объективных свойств формирует определенную ценность товара. Объективное свойство — это то, что разработал и заложил в товар производитель, то, что стоило ему определенных затрат и сделал он это с целью создания определенной ценности. Одно объективное свойство может полностью или частично формировать ту или иную ценность, а также участвовать в создании нескольких ценностей.

Ценность всегда формулируется в терминах потребителя. Это то, что потребитель ощущает.

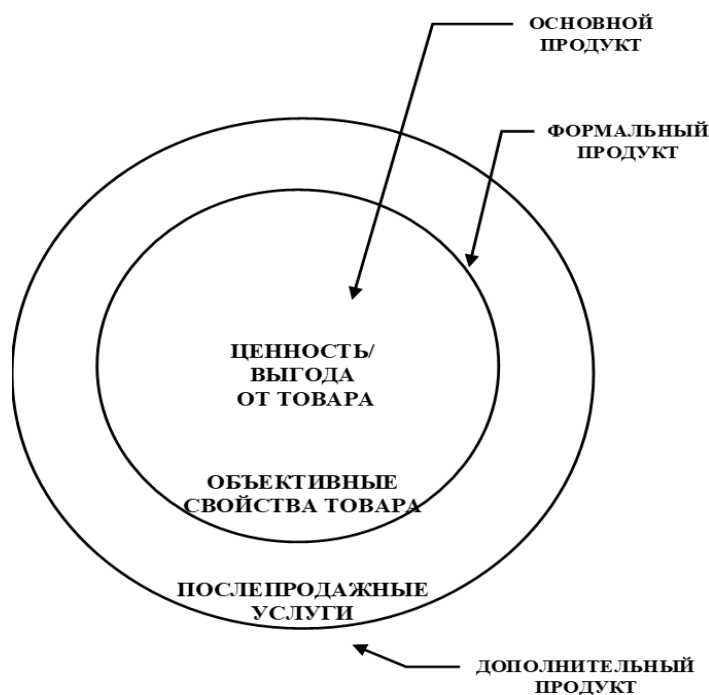


Рис. 5.1. Концепция трех уровней товара Ф. Котлера

Торговая компания так же, как и отдельный товар может быть рассмотрена через призму концепции трех уровней товара. Однако учитывая, что торговый бизнес представляет собой весьма сложное рыночное предложение, а также то,

что дополнительный продукт — это по своей сути такое же объективное свойство, как и прочие, предназначенные на формирование ценности, целесообразно карту ценностей строить, ориентируясь на два уровня — ценности и объективные свойства их формирующие.

По мнению ученых, ценность, как и потребность имеет определенную структуру. Рассмотрим теорию потребительских ценностей Шета — Ньюмана — Гросса<sup>17</sup>. По мнению этих авторов, рыночный выбор — это некое многомерное явление, включающее множество ценностей:

- функциональную, под которой понимается воспринимаемая способность товара выполнять определенные функции, за счет наличия тех или иных физических свойств;

- социальную, под которой понимается воспринимаемая способность товара ассоциироваться с какой-либо социальной группой или группами;

- эмоциональную, под которой понимается способность товара возбуждать чувства и аффективные реакции;

- эпистемическую, под которой понимается воспринимаемая способность товара возбуждать любопытство, создавать новизну, удовлетворять стремление к знаниям;

- условную, под которой понимается воспринимаемая полезность товара, обусловленная конкретными условиями, в которых совершается выбор.

### 5.3. Сегментный анализ спроса

Базовым понятием сегментного анализа является понятие сегментации рынка. В данном случае под рынком понимается совокупность существующих и потенциальных покупателей торговой компании. Определений понятия «сегментация рынка» достаточно много. Для торгового бизнеса наиболее обоснованным определением представляется следующее: **сегментация рынка** — распределение всех существующих и потенциальных покупателей на группы, однородные с точки зрения значимой комбинации искомых ими ценностей и уровня этих ценностей.

К числу преимуществ сегментации и сегментного анализа относятся следующие:

- более точный и экономичный анализ потребителей и спроса;

- более точное определение основных конкурентов;

- более точное определение стратегии позиционирования;

- более точное определение рыночной политики;

- возможность повышения объема продаж и прибыли за счет увеличения суммы среднего чека.

Из теории маркетинга известны следующие основные типы сегментации:

- социально-демографическая сегментация;

- поведенческая сегментация;

---

<sup>17</sup> Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. Consumption Values and Market Choices Theory and Application, Cincinnati, OH, South-Western Publishing Company. 1991.

- психографическая сегментация (по стилю, образу жизни);
- сегментация по выгодам (по искомым ценностям).

К числу основных принципов сегментации относятся следующие:

- для сегментации потребителей выбираются только стратегически важные признаки (критерии/переменные) для данного сектора торгового бизнеса;
- избранные значения/уровни признаков должны позволять выделить однородные сегменты/группы с позиции значимых искомых ценностей (предполагаемых значимых искомых ценностей). Эти сегменты/группы должны существенно отличаться друг от друга по значимым искомым ценностям;
- разные виды сегментации следует комбинировать.

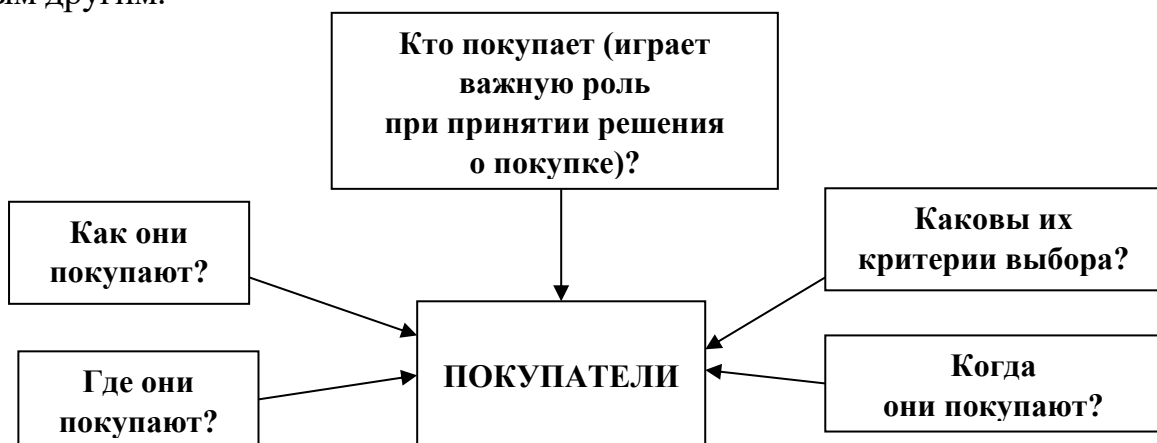
Учитывая огромное количество типов и критериев сегментации, а также возможность комбинировать различные типы сегментации, вопрос выбора конкретных методов можно рассматривать как важный, определяющий стратегическое решение по потребителям. Это обусловлено тем, что от того, какие методы мы применим, зависит то, как мы увидим и поймем структуру потребителей, а значит и то, каковы будут наши шансы правильно выбрать целевые сегменты (целевую аудиторию). Выбор же целевых сегментов, несомненно, стратегическое решение, определяющее все остальные основные решения в торговой компании.

#### **5.4. Основы теории покупательского поведения: прикладные аспекты, применяемые при анализе спроса**

На рис. 5.2 представлены основные вопросы теории покупательского поведения.

Вопрос «Каковы их критерии выбора?» по сути требует хорошего знания ценностей, искомых целевыми потребителями и главным образом значимой комбинации этих ценностей, так как именно она определяет выбор торговой компании, а также является решающим фактором последующей их лояльности.

Под лояльностью целевых потребителей будем понимать такое их отношение к торговой компании, при котором они совершают регулярные повторные покупки, бывают снисходительны к незначительным ее ошибкам и рекомендуют значимым другим.



**Рис. 5.2. Основные вопросы покупательского поведения\***

Источник: Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга.



Вопрос «Как они покупают?» по сути сводится к необходимости знания моделей покупательского поведения. Обычно модель покупательского поведения представляют в виде некоторого количества этапов (шагов), которые покупатель проходит от момента осознания потребности по момент совершения покупки, а иногда включают также и поведение после совершения покупки.

В специальной литературе представлено множество моделей покупательского поведения: модель трех уровней реакции рынка, модель решения проблемы (экстенсивное решение проблемы), модель спонтанного поведения, модель рутинного поведения, модель AIDA и др. По мнению специалистов, структура модели покупательского поведения в значительной степени зависит от вовлеченности покупателя в процесс покупки.

Суть концепции вовлеченности сводится к тому, что вовлеченность как интенсивность усилий со стороны покупателя при поиске товара, анализе и оценке альтернатив зависит от степени воспринимаемого покупателем риска.

Специалисты выделяют следующие виды риска при совершении покупки.

- финансовый риск;
- риск потери времени;
- физический риск;
- психологический риск.

Здесь мы не ставим задачу изучения моделей покупательского поведения: это предмет изучения другой дисциплины, однако отметим, что знание этих моделей в каждом конкретном секторе торгового бизнеса может внести весомый вклад в анализ в прогнозирование спроса.

Вопрос «Кто покупает?» требует изучения покупательских ролей. Из маркетинга известны следующие покупательские роли.

1. Инициатор покупки — тот, кто активизирует семью на покупку. Этот человек может собрать информацию, чтобы способствовать принятию решения.

2. Влияющие — те, с кем советуется при покупке, а также те, кто пытается навязать свой вариант решения проблемы. Обычно собирает информацию и пытается навязать свои критерии выбора. Это могут быть значимые другие (лидеры мнений, звезды, начальники, продавцы и т.п.) или предписанты (врачи, дизайнеры, учителя и т.п.).

3. Решающий человек, обладающий властью и/или деньгами.

4. Покупающие.

5. Пользователи.

### **5.5. Сущность и границы применения различных методов прогнозирования спроса**

Спрос формируется под влиянием множества случайных и неслучайных факторов. Спрос как количество товаров, которое целевые потребители готовы приобрести по одной из возможных цен, представленных на рынке, за определенный период времени на определенной сбытовой территории в самом общем

виде является производной от количества потребляющих единиц и нормы потребления. Под нормой здесь понимается среднефактическое потребление определенного товара определенным типом потребителя на определенной территории за определенное количество времени. Если это количество товаров будет умножено на реалистичную среднюю цену продаж, можно будет узнать спрос (объем продаж) в стоимостном выражении.

$$V = K \times N \times P,$$

где  $V$  — объем продаж за период на определенной сбытовой зоне (спрос),  $K$  — количество потребляющих единиц,  $N$  — норма потребления за период одной потребляющей единицей,  $P$  — реалистичная средняя цена продаж.

Если рассматривать спрос на товары длительного пользования, то здесь следует учесть коэффициент замены, который определяется в результате соответствующих маркетинговых исследований, а чаще берется из данных вторичной маркетинговой информации.

Следовательно, основными факторами, влияющими на спрос/продажи, являются следующие.

- количество потребляющих единиц в определенной сбытовой зоне;
- норма потребления товара одной единицей (среднефактическое потребление за период);
- средняя цена.

Очевидно, что каждый из этих факторов является фактором результирующего характера и сам зависит от множества как случайных, так и неслучайных факторов, подлежащих выявлению, изучению и анализу с целью повышения точности прогнозов спроса.

Очень часто в специальной литературе рекомендуются экстраполяционные методы для анализа и прогнозирования спроса/продаж. Их суть сводится к установлению закономерности в изменении фактического объема продаж в прошлые периоды, приведению этой закономерности к известной в математике функции и ее экстраполяции за пределы рассматриваемого временного ряда. Сегодня ученые называют такие методы наивными, потому что они при анализе и прогнозе спроса учитывают только один фактор — фактор времени, что оставляет без внимания не менее реальные факторы на него влияющие. Методы экстраполяции предполагают, что закономерности прошлого повторятся в будущем. Однако в действительности при таком подходе в торговом бизнесе достаточно часто встречаются ситуации, когда спрос «неожиданно» падает или взлетает, оставляя торговую компанию в сложной ситуации.

Более обоснованным подходом сегодня является анализ и прогноз на базе LFL (Like for Like) — анализа продаж в сочетании с оценками экспертов. Используя этот метод, анализируют и прогнозируют спрос как на перспективу, так и для текущих целей.

Для текущего периода анализ и прогноз чаще всего проводится в подекадном или в недельном разрезе. Это такой анализ, при котором сравнивают продажи за прошлую неделю: например, это 36 неделя текущего года с продажами

за 36 недель прошлого года. На основании этих данных делается прогноз продаж на следующую неделю с учетом фактора сезонности.

Поскольку на объем и структуру спроса влияет множество факторов, имеющих тенденцию к изменению, постольку для учета комплексного влияния этих взаимодействующих факторов на перспективу, прогнозирование спроса производится на основе экспертных методов. В основе подхода экспертов лежит мониторинг динамики товарооборота по категориям/использование LFL-анализа спроса в сочетании с методом по аналогии и анализом тенденций влияющих факторов.

Важным фактором, влияющим на спрос/продажи, является количество объектов, потребляющих тот или иной товар, рассмотрим методы его определения.

Метод прямого счета, когда это возможно, можно подсчитать количество домов в зоне обслуживания (радиусом, например, 500 м) небольшого продовольственного магазина, определить количество квартир и установить примерное количество семей и жителей.

Метод работы с информацией вторичного характера - это статистическая информация о численности населения, информация различных учреждений: школ, больниц домоуправлений.

Метод экспертных оценок, когда другие методы недоступны, например, требуется определить количество потребителей целевого сегмента, выделенного по таким признакам как стиль жизни.

Метод расчета среднего количества чеков. Для этого рассчитывается количество чеков за каждый день периода, конкретной торговой точки (собственной или аналогичной торговой точки конкурента), по итогам определяется среднее количество чеков, например, в день, неделю.

Если есть возможность посчитать средний чек в данной сбытовой зоне, можно составить прогнозный расчет спроса/продаж.

Проблема заключается в том, что для расчета прогноза продаж для конкретной торговой точки необходимо принять обоснованные допущения о доле ее покупателей в общем количестве покупателей, совершающих покупки в анализируемой сбытовой зоне.

Зачастую на период производится расчет нескольких прогнозов продаж — наиболее вероятный, оптимистический и пессимистический. Это необходимо для того, чтобы своевременно принимать меры по управлению ассортиментным потоком и не попасть в ситуацию нехватки товаров или образования неликвидов.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Используя материалы гл. 5, определите целевые сегменты потребителей торговой сети «Слата». Представьте характеристику каждого сегмента с позиции значимой комбинации искомых ценностей и социально-демографического профиля. Для одного из сегментов (по желанию) постройте карту ценностей: выделите ценности и объективные свойства их формирующие, результаты представьте в таблице (две колонки).

2. На основании материалов гл. 4 и 5, а также самостоятельного изучения факторов спроса, представьте факторы спроса в систематизированном виде, используя любые целесообразные группированные признаки: например, распределите все факторы с позиции их управляемости на объективные, в том числе случайные и субъективные (управляемые).

3. Изучите материалы гл. 5 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

### Тест

**1. Укажите наиболее точное с позиции рыночно-ориентированного управления торговой компанией определение понятия «спрос»:**

- а) потребность, обеспеченная деньгами;
- б) это количество товаров, которое покупатель готов приобрести по определенной цене;
- в) это количество товаров, которое покупатель готов приобрести по одной из представленных на рынке цен за определенное время.

**2. Сегментирование рынка потребителей торговой компании — это:**

- а) разработка различных модификаций товара;
- б) многомерное деление покупателей ее сбытовой зоны на группы, однородные с точки зрения значимой комбинации и уровня искомых ценностей;
- в) деление всех покупателей на группы по полу возрасту и доходу.

**3. Отметьте наиболее обоснованные подходы к прогнозированию спроса:**

- а) методы экстраполяции;
- б) методы по аналогии;
- в) экспертные методы на основе мониторинга динамики товарооборота по категориям/использование LFL — анализа спроса в сочетании с методом по аналогии и анализом тенденций влияющих факторов;
- г) методы динамического программирования;
- д) методы имитационного моделирования.

**4. Отметьте тот вариант ответа, который наиболее полно включает основные вопросы теории покупательского поведения:**

- а) «Каковы мотивы покупки? Кто покупает? Как они покупают? Когда они покупают? Где они покупают?»;
- б) «Каков способ использования? Какова интенсивность использования? Какова степень приверженности марке?»;
- в) «Какова периодичность потребления? Каковы ситуации потребления? Каковы покупательские роли?».

**5. Емкость товарного рынка — это:**

- а) суммарный объем продаж определенной товарной группы на определенной территории за определенный период;
- б) размеры территории рынка.

**6. Для анализа и прогнозирования спроса на любой товар достаточно:**

а) анализировать динамику товарооборота по товарным позициям и применять методы экстраполяции;

б) Систематически уточнять границы целевых сегментов и комбинацию искомых ими ценностей, степень удовлетворенности целевых потребителей, исследовать возможности влияния на спрос интегрированных маркетинговых коммуникаций, обновления ассортимента и т.д. (7Р), проводить в порядке мониторинга факторный анализ динамики товарооборота по объему и структуре, в том числе на основе LFL-анализа, применять экспертные методы для прогнозирования спроса на будущий период.

**7. К числу покупательских рисков при покупке товаров в розничном магазине относится:**

а) физический риск;

б) риск потери времени;

в) экономический риск;

г) психологический риск;

д) все вышеперечисленное.

**8. Доля рынка торговой сети, реализующей продовольственные товары, — это:**

а) отношение объема продаж торговой сети на определенной территории за определенный период времени к емкости продовольственного рынка этой территории за тот же период;

б) отношение объема продаж торговой сети к емкости потребительского рынка;

в) отношение объема продаж торговой сети к объему продаж самого опасного конкурента.

**9. К числу достоинств социально-демографической сегментации относится:**

а) простота;

б) возможность уложить в сетку сегментации все население сбытовой зоны торговой точки;

в) возможность ее использования как основы для других сегментаций;

г) возможность применять в том секторе торгового бизнеса, где стоимость товаров составляет высокую долю в годовом доходе семьи;

д) все вышеперечисленное.

**10. Отметьте те ценности, которые не рассматриваются теорией ценностей потребления Шета — Ньюмана — Гросса при описании рыночного выбора как многомерного явления:**

а) функциональные;

б) социальные;

в) эмоциональные;

г) эпистимические;

д) условные;

е) экономические.

## 6. ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ

### 6.1. Конкурентная среда и методы определения основных конкурентов

Прежде чем изучать основы анализа конкурентов следует ознакомиться с основными понятиями теории конкуренции и теории управления конкурентоспособностью коммерческой организации (в том числе торговой). Эти понятия в специальной литературе трактуются по-разному. Подходов множество их рассмотрение выходит за рамки настоящего учебного пособия. Здесь рассмотрим основные понятия теории управления конкурентоспособностью, которые примем в качестве рабочих для настоящего учебного пособия.

– конкуренция — это соперничество за лояльность и деньги целевых потребителей;

– конкурентное преимущество — это превосходство над соперниками либо в уровне ценностей, предлагаемых целевым потребителям, либо в затратах (при условии предоставления ценностей на среднерыночном уровне), возможен компромисс;

– конкурентное преимущество в части значимой комбинации ценностей, искомых целевыми потребителями, называется внешним;

– конкурентное преимущество в части затрат называется внутренним.

Рассмотрим несколько подходов к определению конкурентной среды.

В соответствии с подходом Ф. Котлера конкурентами являются все, кто борется за деньги потребителей. Он выделяет следующие виды конкуренции:

– конкуренты желания (шуба, туристическая поездка, транспортное средство — допустим, было выбрано транспортное средство);

– родовая конкуренция (удовлетворяющая одну и ту же потребность, например, в средствах передвижения: допустим, был выбран автомобильный транспорт);

– видовая конкуренция (между разными видами транспортных средств, допустим, был выбран малолитражный автомобиль);

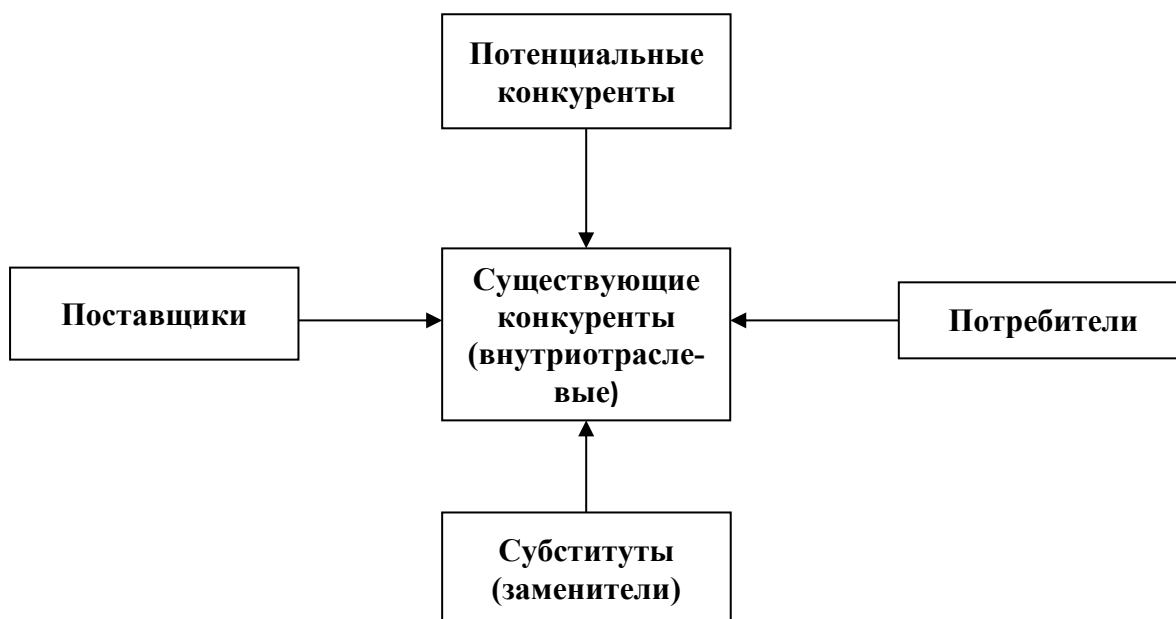
– конкуренты марки (между марками одного вида, допустим, была выбрана Lada-1111 «Ока»).

Очевидно, что самая напряженная конкуренция возникает между конкурентами-марками.

Еще одним подходом к пониманию конкурентной среды является подход, разработанный М. Портером. Этот подход получил несколько названий в специальной литературе: расширенная концепция соперничества М. Портера и модель пяти сил конкуренции (рис. 6.1).

Из рис. 6.1 видно, что М. Портер рассматривает конкуренцию не только внутри отрасли, но также показывает, что конкурентами могут стать потенциальные конкуренты, заменители, поставщики, обладающие рыночной властью и способные изменить конкурентную ситуацию внутри отрасли, за счет изменения условий поставки, а также за счет того, что сами могут войти в отрасль

как новые игроки и усилить конкуренцию. Интересна в этой модели роль потребителей как конкурентной силы. Потребители в конечном счете определяют положение каждого внутриотраслевого конкурента тем, что либо совершают покупки в объемах обеспечивающих жизнеспособность и развитие отдельно взятого игрока, либо нет. Только та торговая компания, которая обладает лояльностью своей целевой аудитории может успешно функционировать на рынке в условиях соперничества. И здесь мы подходим к необходимости рассмотрения понятия «конкурентоспособность». В специальной литературе мнения по этому вопросу разошлись. Одни авторы считают, что быть конкурентоспособным означает быть лучше других, другие считают, что быть конкурентоспособным означает быть не хуже других.



**Рис. 6.1. Модель пяти сил конкуренции**

В качестве рабочего определения для нашей дисциплины возьмем следующее определение понятия конкурентоспособности.

**Конкурентоспособность торговой компании** — это ее способность функционировать в условиях соперничества, имея уровень прибыли не ниже среднерыночного, в определенной сбытовой зоне и в определенном секторе торгового бизнеса.

Несмотря на столь широкие подходы к пониманию конкурентной среды, практика функционирования торговых компаний свидетельствует, что не все торговые компании являются между собой конкурентами. Возникает проблема определения основных/прямых конкурентов. Рассмотрим методы определения основных конкурентов.

Для выявления основных конкурентов, как правило, используют один из трех известных методов.

Во-первых, суждение об основных конкурентах делают на основании знания собственной целевой аудитории. Все торговые компании, рыночная политика которых направлена на те же целевые сегменты, что и наша, являются для нас основными конкурентами. Это наиболее часто применяемый подход. Однако он в большей мере строится на предположениях и допущениях.

Во-вторых, метод определения рассматриваемого множества. Для каждого покупателя существует так называемое осознаваемое множество и рассматриваемое множество вариантов при совершении покупки, а также при выборе торговой компании.

**Осознаваемое множество** — это множество всех альтернатив, которые потребитель может рассматривать в период покупки.

**Рассматриваемое множество** — понятие более узкое, потому что оно включает марки / торговые компании, которые с точки зрения потребителя имеют не нулевую вероятность приобретения/выбора. Исследования показали, что среднестатистический человек, как правило, выбирает между тремя-пятью марками товара и тремя-пятью магазинами при совершении своих покупок. Есть достаточно много людей, которые совершают регулярные покупки в двух-трех торговых точках. Вот они-то и будут основными конкурентами.

Для выявления рассматриваемого множества проводится маркетинговое исследование на репрезентативной выборке, в которую должны быть включены только типичные представители целевых сегментов торговой компании, совершающие покупки на ее сбытовой территории. Среди них может быть проведен опрос либо «без поддержки», либо «с поддержкой» по одному вопросу: например, «Когда вам нужно купить обувь, какие три магазина первыми приходят Вам в голову?» (вопрос без поддержки) или «Когда Вам нужно купить обувь, какие три магазина Вы выберете из списка?» (вопрос с поддержкой). По итогам обработки результатов опроса и устанавливаются основные конкуренты. К их числу относятся те, которые фигурировали хотя бы в 70 % ответов респондентов.

Еще одним подходом к определению основных/прямых конкурентов относится подход, известный как «карта поля боя». В табл. 6.1 представлен пример этого подхода. Он также требует проведения небольшого маркетингового исследования, однако к нему привлекаются уже не потребители, а эксперты. Экспертами могут быть сотрудники торговой компании, имеющие способности к анализу, представители конкурентов (возможно бывшие их сотрудники), «опытные покупатели».

В табл. 6.1 представлена матрица, по ее горизонтальной оси показаны сегменты потребителей по среднемесячному доходу на одного члена семьи, по вертикальной оси показаны сравниваемые товарные группы. В ячейки вписаны дискаунтеры, которые обслуживают каждый сегмент по каждой товарной группе. Конкуренты, попавшие в одну ячейку, образуют так называемую стратегическую группу, поскольку они нацелены на один и тот же сегмент потребителей с одним и тем же товарным предложением.



## Карта «поля боя» для дискаунтеров г. Иркутска

Товарные группы	Сегментация потребителей по среднемесячному доходу на одного члена семьи, тыс. р.			
	До 15,5	15,5–20,0	20,0–30,0	от 30,0
Туалетная бумага и пр.	«Светофор»	«Светофор», «Абсолют», Fix Price	«Абсолют»	«Хлеб-Соль»
Мучные кондитерские изделия	Fix Price, «Абсолют», «Находка»	Магазин постоянных распродаж, «Абсолют», «Светофор»	«Светофор», «Находка»	«Хлеб-Соль», «Абсолют»
Чай-кофе	Fix Price, «Абсолют», «Находка»	«Светофор», «Абсолют»	«Светофор», «Находка»	«Хлеб-Соль», «Абсолют»
Рыбные консервы	«Светофор»	Fix Price, «Абсолют», «Находка»	«Абсолют», «Светофор»	«Хлеб-Соль»
Бытовая химия	«Светофор»	Магазин постоянных распродаж	Fix Price, «Абсолют», «Находка»	«Хлеб-Соль», «Абсолют»

Карта поля боя показывает нам, что по разным товарным группам для каждого из сегментов свои конкуренты. Также можно видеть, что количество конкурентов в разных сегментах тоже различно. Карта поля боя дает нам более точное представление об основных конкурентах торговой компании (в данном примере розничной торговой компании), позволяет обнаружить, по каким товарным группам наша компания превосходит конкурентов на своих целевых сегментах, а по каким — уступает им.

## 6.2. Анализ конкурентов, ориентированный на тактические задачи

Тактический анализ конкурентов производится на основании экспертного опроса.

Тактический анализ производится на основе любой целесообразной концепции рыночной политики. Концепции рыночной политики могут быть различными. Концепции маркетинга-микса могут использоваться как концепции рыночной политики.

Выбор концепции рыночной политики осуществляется менеджерами, проводящими тактический анализ конкурентов. Выбор концепции должен быть при этом обоснован, так как рыночная политика — это призма, через которую эксперты будут смотреть на сравниваемые компании.

Элементы рыночной политики, на основании которых будет производиться тактический анализ конкурентов могут быть раскрыты/уточнены/дополнены объективными свойствами, формирующими значимую комбинацию ценностей (эти объективные свойства берутся из карты ценностей).

Рыночная политика — это комплекс направлений коммерческой деятельности, описываемых принятой концепцией рыночной политики, в рамках которых разрабатываются текущие стратегии и предпринимаются действия, нацеленные на реализацию стратегии позиционирования.

Рыночная политика — это комплекс контролируемых организацией коммерческих инструментов, предназначенный для воздействия на целевых потребителей с целью реализации стратегии позиционирования.

Маркетинг-микс — это комплекс контролируемых организацией инструментов, посредством которых она воздействует на потребителей с целью реализации стратегии позиционирования.

**Рассмотрим основы проведения экспертного опроса.** Для того чтобы экспертный опрос был научно обоснованным, необходимо соблюдение некоторых условий его организации и проведения. Первым важнейшим условием обоснованности экспертного опроса является высокий уровень компетентности экспертов по теме исследования.

Для этого организаторы экспертного опроса должны решить две задачи.

Во-первых, определить, какие именно специалисты могут располагать информацией по теме исследований. Очевидно, что это в каждом конкретном случае обосновывается как темой исследования, так и возможностями привлечения тех или иных специалистов.

Во-вторых, оценить уровень компетентности кандидатов.

Для этого используются два основных метода.

- метод самооценки;
- метод расчета коэффициента надежности эксперта.

Возможные критерии для оценки осведомленности экспертов представлены в табл. 6.2.

Достоинством метода самооценки является то, что степень осведомленности при такой ее градации (табл. 6.2) известна не только кандидату в эксперты, но и организатору экспертного опроса. Это сокращает возможность искажения самооценки.

Иногда, формально занимая определенную должность, даже в узкой области, человек фактически не всегда обладает достаточной глубиной знаний или способностью давать надежные прогнозы и оценки. Поэтому рекомендуется рассчитывать еще один коэффициент — коэффициент надежности эксперта. Он рассчитывается как отношение сбывшихся прогнозов или точных оценок к общему числу прогнозов или оценок, зарегистрированных на имя данного эксперта. Если такой информации нет, то рекомендуется провести серию экспериментальных опросов кандидатов по проблемам, решение которых уже известно организаторам, но неизвестно кандидатам, и на основе полученных данных рассчитать коэффициент надежности эксперта.

**Критерии осведомленности экспертов**

Степень осведомленности	Баллы самооценки
Эксперт не знаком с вопросом	0
Эксперт плохо знаком с вопросом (вопрос входит в сферу его деловых интересов)	1, 2, 3
Эксперт удовлетворительно знаком с вопросом (вопрос тесно связан со смежной областью узкой специализации эксперта)	4, 5, 6
Эксперт хорошо знаком с вопросом (принимает активное участие в практическом решении вопроса по ходу своей деятельности)	7, 8, 9
Эксперт отлично знаком с вопросом (вопрос входит в сферу его узкой специализации)	10

На рис. 6.3. представлен алгоритм проведения тактического анализа конкурентов.



**Рис. 6.3. Алгоритм проведения тактического анализа конкурентов**

Применение коэффициента значимости, направлений рыночной политики рис. 6.3. необходимо поскольку не все направления одинаково важны для покупателей. Для кого-то важен ассортимент, а для кого-то цены. Обычно экспертов просят распределить 100 баллов по степени важности для того или иного сегмента между всеми направлениями рыночной политики. В ходе обработки результатов экспертного опроса, баллы преобразуются в доли единицы, сумма которых должна быть равна единице.

Важно! Тактический анализ конкурентов производится для каждого сегмента в отдельности (коэффициенты значимости направлений рыночной политики для разных сегментов различны).

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности рекомендуется проводить по каждому конкуренту по формуле:

$$S = \sum_i^n Z_i O_i,$$

где  $S$  — интегральный показатель конкурентоспособности конкурента;  $Z_i$  — коэффициент значимости  $i$ -го направления рыночной политики,  $i$  — изменяется от 1,  $n$ , где  $n$  — количество направлений рыночной политики принятых для анализа в соответствии с выбранной концепцией рыночной политики;  $O_i$  — экспертная оценка  $i$ -го направления рыночной политики конкурента.

### 6.3. Анализ конкурентов, ориентированный на стратегические задачи

Структура стратегического анализа конкурентов по М. Портеру определяется следующими основными вопросами:

1. Какова текущая стратегия конкурентов? (Тактический анализ дает ответ на этот вопрос.)

2. Каковы основные цели конкурентов? (Тактический анализ дает ответ на этот вопрос.)

3. Какими средствами располагает конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии: (финансы, культура, ноу-хау. связи, кадры и др.) и какое представление о своей собственной организации они имеют, довольны или нет собой, знание заблуждений соперника существенное конкурентное преимущество.

4. Каковы их вероятные будущие стратегии?

5. Профиль реакции конкурентов выглядит следующим образом:

6. Какова будет реакция (или возможные варианты реакций) конкурента на нашу новую стратегию?

7. Какое воздействие это окажет на рынок?

8. Как мы будем отвечать?

9. Как отразится наша реакция:

а) на рынке;

б) на наших финансовых целях?

10. Возврат к п. 1.

## Задания для самостоятельной работы

1. Используя материалы гл. 6, выберите любую известную торговую сеть и в ее интересах постройте карту «поля боя».

2. Проведите тактический анализ конкурентов: определите круг торговых компаний-основных конкурентов (три торговых компании); разработайте аналитическую таблицу, выберите оценочную шкалу, определите состав экспертной группы; проведите опрос экспертов и обработайте их оценки. Рассчитайте интегральные коэффициенты конкурентоспособности и обоснуйте свои рекомендации для каждой торговой компании.

3. Изучите материалы гл. 6 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

## Тест

**1. Менеджеры торговой сети решили произвести тактический анализ конкурентов. Какие направления для анализа из представленных ниже им следует выбрать:**

а) товар, цена, каналы распределения и способы товародвижения, продвижение;

б) торговый ассортимент, цены, местоположение, маркетинговые коммуникации, в том числе и мерчандайзинг, персонал, процесс, физические свидетельства.

**2. Менеджеры межфункциональной команды торговой сети решили произвести стратегический анализ конкурентов, используя подход М. Портера. Отметьте тот вариант направлений анализа, который соответствует этому подходу:**

а) текущие стратегии, цели, ресурсы и возможные ответные реакции конкурентов;

б) торговый ассортимент, цены, местоположения, маркетинговые коммуникации, персонал, процесс, физическая среда магазинов конкурентов.

**3. Менеджеры межфункциональной команды торговой сети решили произвести тактический анализ конкурентов с позиции маркетингового подхода. Отметьте тот вариант анализа, который позволяет это сделать:**

а) анализ рыночной политики;

б) анализ цен;

в) анализ организационной структуры конкурентов, издержек, финансовых возможностей, квалификации сотрудников конкурентов.

**4. Выберите определение, наиболее точно характеризующее понятие стратегической группы конкурентов:**

а) торговые компании, размещенные в одной сбытовой зоне;

б) торговые компании, торгующие в одном диапазоне цен;

в) торговые компании одного формата, ориентированные на одни и те же целевые группы потребителей и применяющие сходные стратегии в одной сбытовой зоне.

**5. Выберите тот управленческий инструмент, который в наибольшей мере подходит к выделению стратегических групп торговых компаний — конкурентов:**

- а) карта поля боя;
- б) карта позиционирования;
- в) карта оценки рыночной политики по ее направлениям.

**6. С какой целью в аналитическую таблицу для тактического анализа конкурентов включают коэффициент значимости?**

- а) коэффициент значимости позволяет учесть сегментные различия в значимой комбинации искомым ценностей и повысить точность оценок экспертов;
- б) коэффициент значимости не нужен для расчетов интегрального коэффициента конкурентоспособности.

**7. Конкурентное преимущество называется внешним если оно обеспечивает превосходство над конкурентами:**

- а) в значимой комбинации ценностей, искомым целевыми потребителями;
- б) в части издержек.

**8. Конкурентное преимущество называется внутренним если оно обеспечивает превосходство над конкурентами:**

- а) в значимой комбинации ценностей, искомым целевыми потребителями;
- б) в части издержек.

**9. Конкурентоспособность торговой компании — это (выберите бесспорное утверждение):**

- а) ее способность успешно функционировать, в условиях соперничества имея уровень прибыли не ниже среднерыночного, в определенной сбытовой зоне и определенном секторе торгового бизнеса;
- б) ее превосходство в представленности в медиапространстве;
- в) конкурентоспособность торговой компании определяется ее низкими ценами.

**10. Менеджеры торговой сети решили разработать карту поля боя. Какая информация для этого им потребуется?**

- а) характеристики сегментов, присутствующих на анализируемой сбытовой зоне, и товарных групп (категорий), важных для торговой сети, а также позиций конкурентов по этим характеристикам;
- б) характеристики плана города и границ сбытовых зон конкурентов.

## 7. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ

### 7.1. Некоторые аспекты целеполагания в отношении потребителей

Вопрос целеполагания (целеопределения) достаточно хорошо рассмотрен в теории менеджмента. Для торговой компании сегодня можно выделить несколько групп целей, вот только некоторые из них.

Важнейшее значение в иерархии целей имеют цели роста (рост, ограниченный рост, сокращение).

Кроме обозначенных целей, торговая компания сегодня всегда имеет цели по развитию формата/форматов торговли. Как уже отмечалось в теме 1, принципами успешности формата торговли являются:

- формирование в рамках формата значимой комбинации ценностей, искомыми целевыми потребителями на уровне не ниже, чем у конкурентов в конкретной сбытовой зоне;
- совершенство технических и технологических параметров, обеспечивающих экономичное движение логистического потока и достижение уровня прибыли не ниже среднерыночного.

Поскольку конкурентная ситуация на рынке торговых услуг постоянно меняется, меняются вкусы и предпочтения, искомые ценности потребителей, изменяются границы их сегментов, вопрос о развитии формата неотложно стоит на повестке дня менеджмента торговых компаний и является важнейшим стратегическим вопросом, в первую очередь обеспечивающим рыночную ориентированность управления торговой компанией.

Любая торговая компания формулирует свои цели по товарообороту, валовой прибыли как сумме реализованных торговых наценок, прибыли от реализации. Эти цели всегда выражаются в количественной форме, они должны быть реалистичны, непротиворечивы и в то же время побуждать к поиску инноваций для их достижения. Все цели торговых компаний, как правило, привязываются к конкретной сбытовой зоне и периоду времени.

Среди всех целей управления торговой организацией особенное значение имеют цели в отношении потребителей, которые в первую очередь сводятся к обоснованию выбора целевой аудитории, которая, как правило, включает в себя несколько целевых сегментов, совершающих регулярные покупки в сбытовой зоне торговой компании.

Вопросы сегментного анализа рассмотрены в теме 5. Следует вспомнить, что сегментация рынка — это распределение всех существующих и потенциальных покупателей на группы, однородные с точки зрения значимой комбинации искомых ими ценностей и уровня этих ценностей.

Вопрос обоснования выбора целевых сегментов тесно связан с целями развития формата/форматов торговли.

В этой связи возникает вопрос о критериях выбора целевых сегментов. Этот вопрос достаточно хорошо разработан в теории маркетинга. Поэтому кратко рассмотрим основные критерии выбора целевых сегментов.

1. Доходность сегмента или потенциал объема продаж (спрос). Объем продаж на рассматриваемом сегменте должен быть достаточным, чтобы обеспечить товарооборот за период, необходимый для выживания и достижения прибыли на запланированном уровне рентабельности. Такая оценка складывается из четырех частей: оценки вероятного числа покупателей в определенной сбытовой зоне, количества покупок за период одним покупателем, наиболее вероятной цены одной покупки, а также вероятной доли от общего количества покупателей сегмента присутствующего на определенной сбытовой зоне, которые предпочтут совершать свои покупки в нашей торговой компании.

2. Конкурентная обстановка в сегменте. На основании анализа конкурентов следует определить, имеются ли основания полагать, что часть потребителей, представителей предполагаемого целевого сегмента, уже совершающих свои покупки в определенной сбытовой зоне переключится на покупки в нашей торговой компании. Если конкурентная ситуация в сегменте на определенной сбытовой территории напряженная, а наша торговая компания не обладает устойчивыми выраженными конкурентными преимуществами внешнего типа по сравнению с конкурентами, то, очевидно, такой сегмент не может стать целевым.

3. Доступность каналов сбыта / доступность в том числе местоположения. Каналы могут контролироваться конкурентами или не соответствовать стратегии позиционирования, быть слишком дорогими, это положение касается оптовой торговли. Для розничной торговли большое значение имеет местоположение торговой точки и примыкающая к ней сбытовая зона, радиус которой может быть различным, в зависимости от формата торговли. Может сложиться такая ситуация, когда для представителей привлекательного сегмента местоположение торговой компании будет неудобным, тогда, очевидно, его нельзя будет включать в число целевых сегментов (или менять местоположение).

4. Эффективность товародвижения в сегменте. Сегодня в рыночной среде действуют довольно жесткие правила относительно соблюдения сроков и иных условий поставки товаров. Компании разрывают отношения с поставщиками, неспособными обеспечить поставки «точно в срок». Поэтому, если наша торговая компания не способна пока, что выполнять требования по условиям поставки, их надежности со стороны привлекательных сегментов, она не может их рассматривать в качестве своих целевых сегментов. Для розничной торговли положение по эффективности товародвижения в сегменте преобразуется в эффективность поддержания ассортимента с высоким коэффициентом его устойчивости. Если привлекательные сегменты покупателей, совершающие покупки на сбытовой территории торговой компании предъявляют высокие требования к устойчивости ассортимента, а торговая компания не способна пока их выдерживать, очевидно, что эти сегменты не стоит включать в число целевых сегментов.

5. Рекламные возможности в сегменте. Здесь необходимо учитывать две проблемы: эффект действенности рекламы как таковой; затраты на рекламу. Сегодня современные каналы распространения рекламы, инновации в части SMM-



маркетинга, позволяют достигнуть практически любой целевой аудитории. Для розничной торговли, которая коммуницирует главным образом благодаря своему местоположению и оформлению входной группы данный критерий имеет несущественное значение.

6. Возможности организации сервиса и, в частности, послепродажного обслуживания.

7. Зависимость сегмента от ограничивающих внешних факторов маркетинговой макросреды. Здесь имеются законодательные ограничения по размещению различных видов и форматов торговли, например, запрет на размещение алкомаркетов вблизи детских и медицинских учреждений и т.п.

8. Продолжительность жизненного цикла сегмента. Искомые выгоды меняются, меняются социально-демографические характеристики покупателей, следовательно, каждый сегмент рынка, как однородная по некоторым признакам общность людей, может иметь ту или иную длительность существования, после которой, возможно данная общность просто перестанет существовать. Следовательно, каждый сегмент может иметь свой жизненный цикл, подобно тому как его имеют товары, товарные марки, организации. Например, магазин формата «Все для ремонта», будет актуален для микрорайона-новостройки, а в перспективе объем спроса на его товары упадет. Поэтому вопрос о своевременной смене формата или его развитии является важным вопросом стратегического управления торговой компанией, обеспечивающим ее рыночную ориентированность.

## **7.2. Сущность, значение и методика стратегического позиционирования**

Широко известным высказыванием в начале XX в. было: есть только три фактора успеха в розничной торговле: местоположение, местоположение и местоположение. Сегодня концепция о факторах успеха в торговом бизнесе (не только в розничной торговле) поменялась. Сегодня говорят, что в торговле есть три новые фактора успеха — позиционирование, позиционирование и позиционирование. Однако, когда мы обратимся к сущности этого понятия, оказывается, что единства мнений по этому вопросу нет ни среди ученых, ни среди практиков.

Наиболее часто позиционирование отождествляют с отстройкой бренда от конкурентов, проводимой посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций, главным образом, рекламных слоганов, цветов, логотипов, а также стандартных оснований для такой отстройки, таких как надежность, качество, низкие цены и т.п. Если мы наберем в любом поисковике «позиционирование», то можем обнаружить такие заголовки: 7 методов позиционирования, 19 способов эффективной отстройки от конкурентов и т.п. При этом позиционирование рассматривается как стратегия представления конкурентных преимуществ товара/компании и способов закрепления их в сознании целевых потребителей. Специалисты по такому позиционированию имеют дело, как правило, с уже существующими товарами и услугами, которые необходимо продвигать на рынке. Если применять такой подход к пониманию позиционирования торговой компании, то оно мало чем будет отличаться от создания имиджа. Отсюда и довольно

часто задаваемый вопрос: «Чем позиционирование отличается от формирования имиджа?». При такой трактовке позиционирования эти понятия мало практически не различаются.

Рассмотренный вариант позиционирования важен на этапе представления торговой компании, ее рыночной политики и является важнейшим элементом тактики в системе рыночно-ориентированного управления торговой компанией. Однако сам по себе он не обеспечивает рыночной ориентированности и обусловленного ею успеха торговой компании.

В специальной литературе встречается рассмотрение позиционирования в контексте четырех генерических стратегий М. Портера, определяющих позицию компании в отрасли. Матрица генерических стратегий М. Портера была рассмотрена в гл. 2 на рис. 2.5, на ее основе в торговом бизнесе можно определять формы торговли и изучать возможности и направления его развития. Поэтому иногда в специальной литературе выбор позиции в отрасли называют позиционной стратегией или позиционированием.

Существует также и еще один подход к трактовке позиционирования, который называют стратегическим подходом. В соответствии с ним стратегию позиционирования разрабатывают как долговременную стратегию, сразу после обоснования выбора целевых сегментов (см. модель рыночно-ориентированного управления, рис. 4.2). Именно эта стратегия определяет все последующие решения по рыночной политике торговой компании, в том числе и решения по тактическому позиционированию посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций. Разработка такого уровня стратегии позиционирования строится на глубоком анализе ценностей искомых целевыми потребителями, значимой комбинации ценностей, а также позиций, уже занятых / не занятых конкурентами в отношении этих ценностей.

Итак, можно утверждать, что существуют три подхода к пониманию позиционирования в торговом бизнесе, каждый из которых имеет свое значение в обеспечении рыночно-ориентированного управления торговой компанией.

1. Позиционирование как позиционная стратегия, определяющее положение в отрасли (формат/направления развития формата с позиции генерических стратегий М. Портера).

2. Позиционирование (стратегическое позиционирование) как обоснование позиции, которую следует сформировать в сознании целевых потребителей в отношении значимой комбинации искомых ими ценностей и их уровня, с учетом позиций уже занятых конкурентами, и ее фактическое достижение посредством реализации адекватной рыночной политики, в том числе и в части ИМК.

3. Позиционирование как отстройка от конкурентов посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций (тактическое позиционирование: это то, на что нацелен контент ИМК, у некоторых компаний может фактически не соответствовать значимой комбинации ценностей, искомых целевыми потребителями). Известными публикациями, посвященными такому позиционированию, являются «Позиционирование» Эла Райса и Джека Траута (1980) и «Позиционирование. Битва за умы» Джека Траута и Эла Райса (2018).

Очевидно, что успеха в обеспечении рыночно-ориентированного управления возможно достичь только тогда, когда все три типа позиционирования будут

осуществляться в тесной связи. Нельзя достигнуть успеха, применяя только тактический подход к позиционированию, не уделяя внимания реалистичности заявляемых рекламных слоганов.

Методика стратегического позиционирования выглядит как последовательность следующих вопросов:

1. Каковы ценности, в том числе значимая комбинация ценностей, искомых целевыми потребителями?
2. Какую позицию занимают основные конкуренты по отношению к этим ценностям?
3. Какую позицию следует занять нам в отношении этих ценностей, с учетом позиций уже занятых конкурентами и ожиданий целевых потребителей?
4. Достаточен ли потенциал нашего предложения, для того чтобы фактически достигнуть требуемую позицию по каждой значимой ценности?
5. Какие решения по рыночной политике необходимо принять для того чтобы занять и защитить выбранную позицию?
6. Достаточно ли у нас ресурсов чтобы занять и защитить выбранную позицию?

Важным аспектом стратегического позиционирования является разработка карт позиционирования. Строительство карт позиционирования, основы которого изучаются в маркетинге, иногда называют мэппингом.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Используя материалы гл. 7, выберите любую известную торговую сеть, один из ее целевых сегментов, постройте для него карту ценностей, определите основных конкурентов и на этой основе разработайте стратегическое позиционирование торговой компании. Обоснуйте стратегию позиционирования используя алгоритм позиционирования.
2. Для выбранной торговой сети г. Иркутска разработайте критерии выбора целевых сегментов и обоснуйте выбор целевых сегментов.
3. Изучите материалы гл. 7 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

### **Тест**

- 1. Стратегия позиционирования позволяет обеспечить:**
  - а) внешнее конкурентное преимущество;
  - б) внутреннее конкурентное преимущество.
- 2. Менеджеры торговой сети работают над обоснованием выбора целевых сегментов для нового формата магазинов. Отметьте тот вариант ответа, который отражает критерии выбора целевого сегмента торговой компании:**
  - а) емкость сегмента, конкурентная ситуация в сегменте, соответствие возможностей торговой организации запросам предполагаемых целевых покупателей и особенностям сектора торгового бизнеса;

б) численность покупателей в сбытовой зоне магазина, уровень их образования, сфера занятости населения сбытовой зоны.

**3. Стратегия позиционирования в системе рыночно-ориентированного управления торговой организацией претворяется в реальность посредством реализации тактических и операционных решений и действий в рамках:**

- а) рекламной программы;
- б) рыночной политики торговой компании;
- в) программы мерчендайзинга;
- г) планировки торгового зала и выкладки товара на торговом оборудовании.

**4. Стратегия позиционирования определяет:**

а) позицию в отношении значимой комбинации ценностей и их уровня, искомым целевыми потребителями, которую следует фактически достигнуть и затем сформировать в их сознании посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций с учетом позиций уже занятых конкурентами;

б) группы потребителей, заинтересованных в одних и тех же ценностях/выгодах.

**5. Целеполагание в отношении потребителей в модели рыночно-ориентированного управления торговой компанией, включает:**

а) обоснование целей по объему продаж, прибыли, рентабельности, в разрезе существующих/будущих сбытовых зон на планируемый период;

б) обоснование выбора целевых сегментов.

**6. Отметьте наиболее точный перечень факторов, которые учитываются при разработке стратегии позиционирования торговой сети:**

а) значимые комбинации ценностей, искомым целевыми группами покупателей сбытовой зоны, и их желательный уровень, сильные и слабые стороны по сравнению с прямыми конкурентами в отношении этих ценностей, возможности по разработке и реализации адекватной рыночной политики для фактического создания этих ценностей на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты;

б) структура и объем спроса покупателей сбытовой зоны, объемы продаж конкурентов;

в) местоположение торговых точек торговой сети, которое они могут занять относительно основных конкурентов в сбытовой зоне.

**7. Целевой рынок (целевая аудитория) розничной торговой компании — это:**

а) население, проживающее в районе расположения магазинов торговой сети;

б) совокупность целевых сегментов, совершающих регулярные покупки в зоне расположения магазинов торговой сети.

## 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ

### 8.1. Сущность и значение организационной структуры управления торговой компании

Организационную структуру определяют как «логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации».

Разработки по построению организационной структуры торговых компаний ведутся с конца XIX — начала XX в. С тех пор разработано значительное число методик построения организационной структуры торговой компании. И до сих пор в стремлении добиться высоких показателей деятельности менеджмент торговых компаний находится в постоянном поиске.

Организационная структура торговой компании определяет не только задачи, возлагаемые на конкретных работников, но и распределение между ними ответственности и полномочий. Недостаток работы без формальной организационной структуры управления заключается в том, что не всем функциям и задачам уделяется должное внимание. Адекватная внешним и внутренним условиям организационная структура является средством реализации принятых стратегических, тактических и операционных решений и на этой основе — эффективной деятельности торговой компании. Если меняются стратегические решения, то организационная структура также должна измениться.

Организационную структуру управления компанией предопределяют ее функции. Основой разработки организационной структуры являются:

- анализ задач и функций;
- анализ решений;
- анализ взаимоотношений.

Для небольших торговых компаний два последних вида анализа заменяются анализом функций. Это обусловлено тем, что в небольших компаниях персонал немногочисленный и последние два вида анализа теряют свою актуальность.

В результате анализа принимаемых решений выявляется, **какого рода решения** необходимо принимать, где, в пределах данной организации их следует принимать, **кто** из работников в и какой степени должен быть вовлечен в процесс принятия решений.

Анализ взаимоотношений позволяет установить, **с кем** из коллег приходится работать каждому члену коллектива, **каков вклад каждого** работника в выполнение совместных работ и достижение целей, **каким образом и в какой степени** деятельность каждого члена организации влияет на деятельность всех остальных.

Анализ функций предполагает распределение всех решаемых задач на определенные функциональные зоны. Как правило, в любой торговой компании выделяются следующие функциональные зоны:

- ТТП;
- закупки;

- логистика;
- продажи;
- маркетинг;
- кадры;
- финансы;
- IT.

Однако представленное распределение задач по функциональным зонам не является однозначным, и в разных торговых компаниях оно может существенно различаться.

Организационная структура — это схематичное распределение задач, ответственности и полномочий по функциональным зонам управления торговой компанией для достижения ее стратегических целей.

### **Факторы, влияющие на формирование организационной структуры:**

1. Видение и цели владельца торговой компании. На основании своего видения владелец может разработать свою оргструктуру, которая представляется ему целесообразной, придумать должности назначить на них своих родственников и друзей.

2. Миссия, цели и стратегии торговой компании, стратегии по развитию территориальных границ своего рынка, стратегии по охвату дополнительных сегментов рынка, конкурентные стратегии, стратегии и технологии управления ассортиментом и т.д. Они также влияют на организационную структуру. Если у руководства есть понимание необходимости изучения спроса и постоянной работы по адаптации своего товарного ассортимента к запросам покупателей, то, очевидно, у нее будут отделы маркетинга, анализа рынка, информационного обслуживания и т.п. Если стратегическая модель бизнеса ориентирована на специализированный ассортимент, высокие цены и невысокую скорость оборота в организационной структуре обязательно будут представлены задачи точного анализа спроса, в том числе и латентного, задачи повышения уровня обслуживания и т.п. Если стратегическая модель бизнеса предусматривает высокую скорость оборота, широкий и неглубокий ассортимент, низкие цены, то в организационной структуре будут представлены задачи экономии и снижения затрат, потерь, электронные системы обмена данными с поставщиками и т.п.

3. Масштабы деятельности торговой компании. Структура компании, управляющей одним единственным магазином, не имеет ничего общего с организацией общенациональной торговой сети. Например, сети «Магнит», у которой свыше 26 000 магазинов по всей РФ, требуется больше уровней управления, чем у региональной торговой сети «Слата».

4. Принятая стратегия в отношении централизации/децентрализации функций торгово-технологического процесса.

5. Методика распределения решаемых задач на функциональные зоны.

6. Методика взаимоувязки отношений между сотрудниками.

## 8.2. Типы организационных структур, применяемые в торговых компаниях

Типы организационных структур управления довольно основательно исследованы в теории менеджмента. Здесь мы представим некоторые особенности организационных структур управления свойственных торговому бизнесу.

Формальная организация мелких торговых компаний, в частности розничных магазинов (с численностью десять человек и менее), чаще всего имеет линейную структуру по товарному признаку, рис. 8.1. Подобная структура показывает, что все функции, связанные с закупкой, ценообразованием, учетом, взаимодействием с внешними организациями выполняет управляющий. Продавцы очевидно отвечают за поддержание чистоты, выкладку товара, качество обслуживания и продажу товаров. Иногда, небольшие розничные магазины все же имеют функциональную структуру, полагая, что у магазина две функции — закупочная функция; функция продаж (рис. 8.2).



Рис. 8.1. Линейная организационная структура

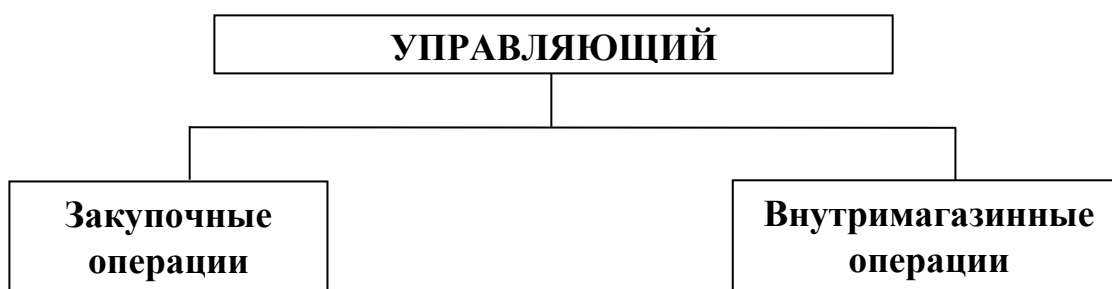


Рис. 8.2. Функциональная организационная структура

С ростом объема продаж возникает необходимость в специализации управленческой деятельности, и тогда владелец нанимает помощников. Типичное в таком случае разделение обязанностей по управлению магазином и управление товаром представлено на рис. 8.3.

Очевидно, что выполнение стратегических задач (рис. 8.3) остается за владельцем торговой компании. Менеджер магазина может выполнять различные задачи, в частности отвечать за анализ продаж, заказ товара, распределение товаров и за управление персоналом.

Задачи финансового контроля владелец обычно возлагает на специализированную фирму, или он приглашает бухгалтера (рис. 8.3).



**Рис. 8.3. Организационная структура небольших розничных компаний**

В крупном магазине объем и разнообразие выполняемых работ достаточно значительны, поэтому организационная структура должна предусматривать узкое распределение обязанностей сотрудников.

Схемы организационных структур сетевых торговых компаний сложны и требуют много места для их изображения, поэтому здесь вместо рисунка мы представим только те функциональные зоны, которые как правило присутствуют в организационных структурах сетевых торговых компаний. Следует отметить, что центральным органом управления крупных федеральных торговых сетей является Собрание акционеров, избирающее Совет директоров. Например, в ПАО «Магнит», при совете директоров действуют четыре комитета — по аудиту, по кадрам и вознаграждениям, по финансовым рынкам и по стратегии. Совету директоров также подчиняются Генеральный директор и Президент, которым, в свою очередь, подчиняется Департамент корпоративного управления. Далее следуют многочисленные последующие уровни управления торговой сетью.

Ниже представлен ряд функциональных зон управления, которые наиболее часто выделяются в крупных торговых компаниях при формировании организационной структуры управления.

**Стратегический менеджмент, в том числе и стратегический маркетинг:**

- разработка долгосрочных стратегий торговой компании: позиционной стратегии, связанной с выбором форматов торговли и направлений их развития, выбором стратегии в отношении целевой аудитории, разработка стратегического позиционирования;

- развитие организационной структуры, позволяющей обеспечить реализацию стратегий;



- выбор месторасположения магазинов.

#### **Коммерческая работа:**

- закупка товаров;
- планирование ассортимента и товарных запасов;
- управление специальными внутримагазинными мероприятиями, способствующими увеличению объема продаж, непосредственная продажа товаров;
- организация продажи, продажа.

#### **Маркетинг:**

- мерчендайзинг, в том числе оформление входной группы, путей движения покупателей, точек продажи, акции, дегустации, семплинги и т.д.;
- рекламные компании в СМИ.

#### **Распределительный центр (центры), логистика:**

- организация управления запасами;
- создание условий для хранения товаров;
- транспортные и погрузочно-разгрузочные операции;
- централизованная подготовка товаров к продаже.

#### **Управление собственно магазином (магазинами)**

- работа с товарными запасами в их физической форме, уход за ними;
- анализ продаж, заказ товаров;
- обслуживание покупателей;
- работа с кадрами;
- уход за зданием магазина;
- предотвращение потерь и снижение убытков;
- поиск новых мест под магазины, строительство, реконструкция, ремонтные работы;
- обслуживание торгового и инженерного оборудования.

#### **Финансовый контроль:**

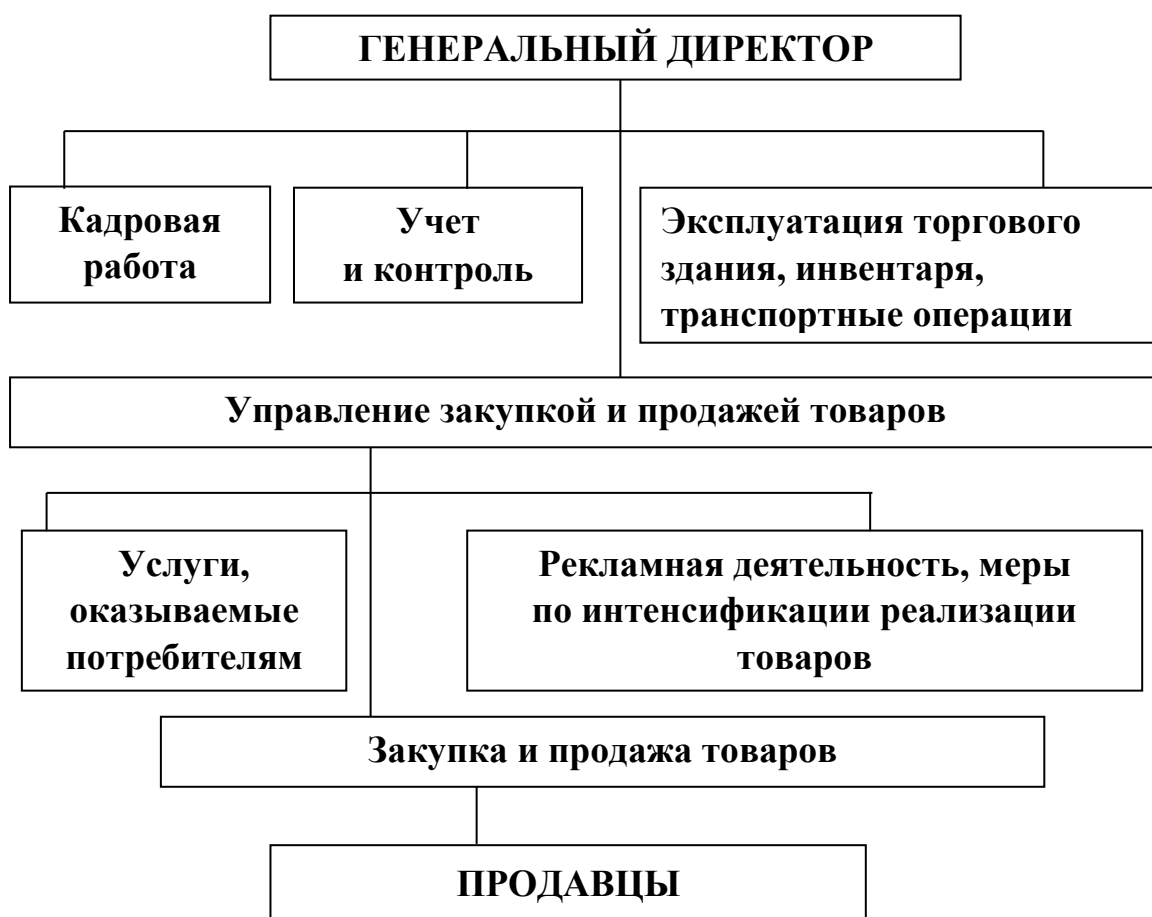
- ведение бухгалтерского учета, составление отчетности;
- контроль, ревизии;
- осуществление торговли в кредит.

Если торговая сеть является федеральной или международной, то ее организационная структура управления может быть дивизиональной, когда все или часть из представленных групп функций имеются не только в штаб-квартире торговой компании, но и в регионах ее функционирования.

**Основной проблемой организационных структур управления в крупных торговых компаниях является разобщенность функций закупки и продажи.** Несмотря на попытки консолидации решений и действий закупщиков и директоров магазинов в сетевой торговле на основе показателей КРІ, различие в интересах этих сторон постоянно провоцирует противоречия, которые в конечном счете проявляются в снижении показателя устойчивости ассортимента, в замедлении скорости оборота и неликвидных товарных запасах.

На рис. 8.4 представлена укрупненная организационная структура управления, где функции закупки и продажи объединены. Такая схема повышает гибкость торговых компаний в формировании ассортимента, соответствующего потребностям потребителей, однако в недостаточно полной мере стимулирует персонал на увеличение объемов продаж, так как функции закупки и продажи расплывлены между всеми закупщиками и управляющими магазинами по всем товарным группам. Наиболее эффективной технологией управления ассортиментом и продажами является технология категорийного менеджмента (гл. 9).

По мере ее развития все большее распространение получают матричные организационные структуры (рис. 8.5).



**Рис. 8.4. Организационная структура, в которой объединены функции закупки и продажи товаров**

По сути на рис. 8.2 представлена функционально-линейная организационная структура.

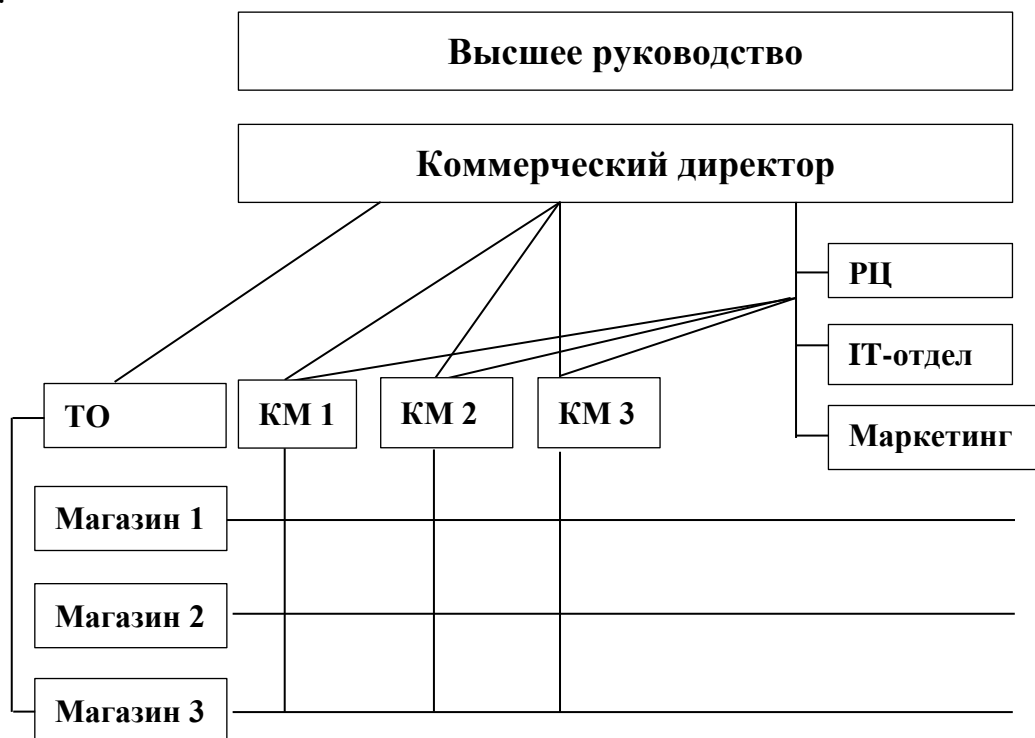
Рассмотрим ситуацию, когда изменение технологии, в данном случае технологии управления ассортиментом, определяет необходимость перестройки организационной структуры управления торговой компании. Здесь имеется в виду внедрение такой технологии, как категорийный менеджмент.

Категория — это значимая, с точки зрения покупателя и продажи, группа товаров. Как правило, такая группа товаров является подгруппой в более крупной группе товаров. Например, группа «Алкоголь», подгруппа — категория «Вино».

Категорийный менеджмент — это метод управления торговым ассортиментом организации. При этом товарные категории рассматриваются как центры прибыли, а категорийный менеджер отвечает и за закупку закрепленных за ним товарных категорий, и за их продажу во всех магазинах торговой сети.

Это обеспечивает объединение функций закупки и продажи с достаточно высоким уровнем мотивации категорийного менеджера и его сотрудников (рис. 8.5).

На рис. 8.5. представлен условный пример фрагмента матричной организационной структуры торговой компании, которая перешла на технологию категорийного менеджмента. Здесь мы видим службу коммерческого директора, которому подчиняются три категорийных менеджера (КМ), распределительный центр (РЦ), IT-отдел, отдел маркетинга и торговый отдел (ТО). Все перечисленные службы относятся к штаб-квартире торговой компании. Торговый отдел руководит работой магазинов. Директора магазинов находятся в двойном подчинении: они подчиняются и торговому отделу и каждому из категорийных менеджеров в части тех категорий, которыми он управляет на уровне всей торговой компании.



**Рис. 8.5. Фрагмент матричной организационной структуры управления торговой компанией**

## Задания для самостоятельной работы

1. Используя материалы гл. 8, разработайте примерную организационную структуру управления для специализированной торговой сети, внедрившей у себя категорийный менеджмент.

2. Изучите материалы гл. 8 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

### Тест

**1. Выбор типа оргструктуры управления производится на основе:**

а) анализа задач, функций, взаимодействия, уровня централизации, формата торговли, масштабов деятельности торговой сети, ее деловой/конкурентной стратегии;

б) законодательства в сфере торговли.

**2. Главной проблемой оргструктуры управления в торговле является проблема:**

а) высокой стоимости согласования маркетинга и логистики;

б) координации функций закупки и складирования;

в) координации функций закупки и продажи.

**3. Распыление функций продажи между различными функциональными зонами приводит:**

а) к дефекту ответственности за выполнение плана продаж;

б) низкому уровню координации процесса продажи.

**4. Ошибкой в оргструктуре управления торговой сетью является ситуация, когда статус категорийного менеджера:**

а) выше чем у директоров магазинов;

б) ниже чем у директоров магазинов.

**5. Конкурентная стратегия при разработке оргструктуры управления торговой сетью влияет:**

а) на распределение полномочий между отделами маркетинга, логистики и IT-технологий;

б) выбор типа оргструктуры, определение ее уровней и полномочий структурных единиц, распределение конкретных бизнес-процессов между отделами и механизма координации между ними.

**6. Внедрение категорийного менеджмента определяет необходимость:**

а) в линейной структуре управления;

б) функционально-линейной структуре управления;

в) матричной структуре управления;

г) дивизиональной структуре управления.

**7. Факторами, влияющими на формирование оргструктуры управления в торговле, являются:**

а) видение и цели владельца, цели и стратегии, в том числе в отношении централизации/децентрализации, формата, масштаба и дислокации деятельности, технологии, в том числе управленческие, принятый метод распределения задач на функциональные зоны, методы координации;

б) количество ценовых диапазонов, в которых работает торговая сеть.

**8. Новая деловая стратегия торговой сети определяет изменение оргструктуры, если появляются:**

а) новые задачи и требования к уровню их решения, изменения в уровне обслуживания целевых потребителей, новые технологии обслуживания материальных, информационных, финансовых потоков;

б) новое оборудование, новые товарные категории.

**9. Если категорийный менеджер торговой сети будет по статусу ниже директора магазина, тогда он не сможет:**

а) влиять на продажи;

б) изучать конкурентов;

в) закупать товар;

г) устанавливать цены;

д) оценивать размещение и выкладку.

**10. Выбор типа оргструктуры управления торговой компанией производится на основе:**

а) анализа задач, функций, взаимодействия, уровня централизации, формата торговли, масштабов деятельности торговой сети, деловой стратегии, технологии управления ассортиментом;

б) принципов координации логистических процессов торговой сети.

**11. Какой вид анализа в представленном перечне является лишним при разработке организационной структуры управления торговой компанией?**

а) анализ решений;

б) анализ функций;

в) анализ взаимодействия;

г) PEST-анализ.

## 9. ОСНОВЫ РЫНОЧНОЙ ПОЛИТИКИ В ТОРГОВОМ БИЗНЕСЕ

### 9.1. Значение выбора концепции рыночной политики

Роль рыночной политики определяется ее местом в системе рыночно-ориентированного управления торговой компанией, модель которого была рассмотрена в гл. 4 (см. рис. 4.2).

Рыночная политика — это комплекс направлений коммерческой деятельности, описываемых принятой концепцией рыночной политики, в рамках которых разрабатываются текущие стратегии и предпринимаются действия, нацеленные на реализацию стратегии позиционирования.

Вопрос о том, какие направления рыночной политики будут прорабатываться в торговой компании является вопросом выбора ее менеджмента и будет зависеть от его знаний концепций рыночной политики. Концепции рыночной политики различаются между собой количеством и содержанием направлений, которыми следует управлять для реализации стратегического позиционирования.

Если мы обратимся к некоторым определениям понятий «рыночная политика» и «маркетинг-микс», то заметим, что эти термины по сути отражают тождественные понятия.

– рыночная политика — это комплекс контролируемых организацией коммерческих инструментов, предназначенный для воздействия на целевых потребителей с целью реализации стратегии позиционирования;

– маркетинг-микс — это комплекс контролируемых организацией инструментов, посредством которых она воздействует на потребителей с целью реализации стратегии позиционирования.

Это обстоятельство позволяет рассматривать в качестве концепций рыночной политики известные концепции маркетинга-микс (комплекса маркетинга), например, такие как 4P, 5P, 7P и многие другие. Следует отметить, что автором термина «маркетинг-микс» был Нейл Борден: он ввел его в 1958 г., в его маркетинг-микс входило 12 элементов. Широко известная концепция 4P была предложена Джеромом Маккарти в 1971 г. Ее довольно часто рассматривали как ограниченную, не отражающую множество других актуальных направлений рыночной политики. В то же время в США она являлась практически нормативной концепцией. На которую долгие годы ориентировались и ученые и практики. Специалисты считают, что концепция 4P является недостаточной для сферы услуг, к которой по большей части относится и торговый бизнес, так как не позволяет принимать во внимание все важные аспекты воздействия на целевых потребителей, посредством которых может быть достигнута реализация стратегии позиционирования и конкурентные преимущества внешнего типа. Чем больше актуальных направлений рыночной политики как комплекса контролируемых, управляемых компанией направлений/инструментов будет выявлено, тем большего успеха она может добиться в реализации стратегии позиционирования. Этим определяется значение выбора концепции рыночной политики.

Для торгового бизнеса рекомендуется концепция 7P, которая в адаптированном к розничной торговле виде выглядит следующим образом: *Product* (ассортимент); *Price* (ценовой субмикс); *Place* (доступность в том числе местоположение); *Promotion* (интегрированные маркетинговые коммуникации, в том числе и мерчандайзинг); *People* (персонал магазина, взаимодействующий в покупателями); *Process* (процесс взаимодействия торгового бизнеса с покупателем, в том числе то, как организован процесс обслуживания отдельно взятого покупателя пошагово); *Physical Evidence* (физические свидетельства, это та атмосфера магазина/офиса отдела продаж, которая окружает покупателя, для сайта — это навигация, способ представления товара, глубина информации о товаре и др.). Однако концепция 7P — это не догма. Поиск актуальных направлений рыночной политики, управляя которыми торговая компания может добиться новых конкурентных преимуществ и усиления своего стратегического позиционирования, продолжается.

## 9.2. Управление ассортиментом

Определением понятия товарный ассортимент/ассортимент наиболее подходящим для целей обеспечения рыночно-ориентированного управления торговой компанией является следующее: ассортимент — это находящаяся в постоянном движении совокупность товарных групп, категорий, позиций товара, связанных между собой на основе ценностей искомых целевыми покупателями и экономических выгод искомых торговой компанией. Это позволяет определять ассортимент как поток!

Понимание того, что ассортимент — это поток, который постоянно изменяется как количественно, так и с определенной периодичностью изменяется качественно позволяет применить логистический подход к представлению процесса управления ассортиментом.

В теории логистики понятие «логистический поток» трактуется достаточно широко, поэтому здесь приводим следующее рабочее определение этого понятия.

**Логистический подход к управлению торговым ассортиментом** предполагает комплексное рассмотрение информационных, материальных и финансовых потоков, возникающих на всех этапах его движения для обеспечения ориентации каждого этапа на достижение общей цели по обеспечению рыночно-ориентированного управления и формированию требуемого уровня конкурентоспособности торговой компании на основе сквозной оптимизации/рационализации решений и действий с позиции максимизации ценностей искомых целевыми потребителями и прибыли торговой компании в том числе на основе минимизации уровня издержек и затрат времени прохождения ассортиментного потока через логистическую систему торговой компании.

К числу целей управления ассортиментом относятся следующие.

– реализация стратегии позиционирования, в той мере в какой это зависит от ассортимента, лежащей в основе любой конкурентной стратегии и на этой основе создание значимой комбинации ценностей искомых целевыми потребителями.

- удовлетворение целевых потребителей в части значимой комбинации искомых ими ценностей, в той мере в какой это зависит от ассортимента
- достижение запланированных финансовых результатов торговой организации в условиях ограниченности ее ресурсов.

Рассмотрим основные параметры ассортимента:

- широта;
- глубина;
- структура;
- устойчивость;
- сложность;
- направленность;
- сбалансированность;
- скорость оборота.

Широта ассортимента характеризуется количеством товарных групп/категорий, реализуемых торговой компанией, например магазин «Мужская одежда», может торговать такими товарными группами, как брюки, костюмы, сорочки, аксессуары, обувь, белье и т.п.

Глубина ассортимента характеризуется наполненностью товарных групп отдельными позициями товара (SKU). Наиболее глубокий ассортимент бывает в специализированных магазинах. Там товарная группа/категория может насчитывать 100 и более позиций товара: разные производители, модели, цвета, размеры. Мелкий ассортимент демонстрируют дискаунтеры, выбор товара в рамках каждой товарной группы/категории там крайне незначительный: два-пять наименований.

В последние десятилетия в торговом бизнесе, особенно в розничном, чаще применяют понятие «товарная категория», что требует рассмотрения понятий «товарная группа» и «товарная категория», которые на первый взгляд отличаются незначительно.

1. Товарная группа — это совокупность товаров, объединенная технологией производства или назначением. Например, молочная продукция (технология), стеновые покрытия (назначение), технологии могут быть разными даже при производстве обоев: винил, бумага);

2. Товарная категория — это совокупность товаров, объединенная конкретной целью покупки: покупатель идет в супермаркет не за молочной продукцией, а конкретно за йогуртом, не за одеждой, а за пальто, костюмом, платьем и т.п. Товарная категория чаще является частью товарной группы, но иногда может объединять в себе товары разных товарных групп: например, товары для пикника (пластиковая посуда, уголь, шампура, мясо и т.д.).

В то же время структурирование ассортимента на основе понятия «товарная категория» в большей степени приближает нас к пониманию целевого потребителя и позволяет более обоснованно и точно наполнять категории товарными позициями. Это позволяет получать более высокий уровень объема продаж, увеличить скорость оборота при прочих равных условиях и снижать риски затоваривания и потерь.



**Структура ассортимента** — это соотношение между товарооборотом различных товарных групп/категорий, выраженное в процентах и составляющее в сумме 100 %. Каждая торговая компания должна периодически пересматривать свой ассортимент и при необходимости менять его структуру. Специальные скидки для потребителей облегчают распродажу ставших нерентабельных частей ассортимента.

**Структуру ассортимента можно рассматривать двояко:** с позиции товарооборота и с позиции оборотных средств, вложенных в товарные запасы.

Структура товарооборота: отношение товарооборота по каждой товарной группе/категории к их суммарному товарообороту, принятому за 100 %.

Структура оборотных средств, вложенных в среднегодовые товарные запасы: отношение среднегодового значения товарных запасов в разрезе товарных групп/категорий за период к их суммарному значению, принятому за 100 %.

**Устойчивость ассортимента** (стабильность ассортимента) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже.

Коэффициент устойчивости ассортимента определяется по формуле:

$$K_{ус} = \sum_i^n K_i \div (AM \times n),$$

где  $K_{ус}$  — коэффициент устойчивости ассортимента;  $K_i$  — количество позиций, отсутствовавших в момент  $i$ -той проверки,  $i$  — изменяется от 1 до  $n$ , где  $n$  — количество проверок за период;  $AM$  — количество позиций, согласно ассортиментной матрице.

**Ассортиментная матрица** — это утверждаемый на период перечень всех товаров, которые включены в ассортимент торговой компании и подлежат закупке и продаже в плановом периоде. Зачастую в ассортиментной матрице указывается роль товарной категории, предполагаемые поставщики и т.п. В ассортиментной матрице как правило выделяется базовая и вариативная части. В розничной торговле особенное внимание уделяется устойчивости базовой части ассортиментной матрицы.

Ассортиментная матрица формируется как товарный классификатор. Где товары уже распределены по товарным группам, категориям, ролям и т.п. и поэтому является основой управления ассортиментом<sup>18</sup>.

**Следующим параметром ассортимента в нашем списке является его сложность.** В торговом бизнесе выделяют товарные группы/категории простого и сложного ассортимента. Например, одежда относится к товарным группам сложного ассортимента, так как отличается множеством характеристик — производитель, модельный, цветовой, размерный ряд. Понимание степени сложности ассортимента имеет значение в процессе управления ассортиментом при выборе программных продуктов для учета движения товаров.

---

<sup>18</sup> Подробнее материал по выделению ролей товарных категорий представлен в: Бузукова Е.А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы. М.: Юрайт, 2023. 181 с. ; Сысоева С.В. Категорийный менеджмент: курс управления ассортиментом в рознице. М.: Питер, 2015. 400 с.

Еще одним параметром ассортимента является его **направленность**. Направленность ассортимента предполагает решение двух вопросов: во-первых, определение ассортиментного профиля магазина (магазины для детей); во-вторых, определение целевого рынка, на который, должен быть ориентирован ассортимент (товары для школьников). В определенной степени с параметром направленности ассортимента связаны параметры качества и уровня цен. Как правило, чем выше качество, тем выше цена.

Параметр **сбалансированности** ассортимента двояко трактуется при характеристике ассортимента торговой компании. С одной стороны, сбалансированность ассортимента — это насколько логично и последовательно, в рациональных пропорциях сочетаются различные товарные группы в соответствии с его направленностью. С другой стороны, сбалансированность ассортимента также рассматривают через призму рентабельности. Не все товарные группы/категории/позиции — могут быть одинаково высокорентабельными, однако в целом ассортимент по рентабельности должен быть сбалансирован таким образом, чтобы обеспечивать требуемый ее уровень.

Одним из наиболее важных параметров ассортимента с позиции обеспечения рыночно-ориентированного управления торговой компанией, является параметр «скорость оборота». К числу показателей скорости оборота относятся показатели оборачиваемости и длительности оборота.

Скорость оборота, как правило, измеряется показателем оборачиваемости ( $Ko$ ), показывающим, сколько оборотов за период совершили оборотные средства, вложенные в средние за период товарные запасы ( $Z$ ). Например, если скорость оборота рассчитывается за год, тогда для расчета берется значение среднегодовых товарных запасов.

Расчет ведется по формуле:

$$Ko = TO \div Z,$$

где  $TO$  — товарооборот за период.

Товарооборот за период и средние за этот же период товарные запасы включаются в расчет в одних и тех же ценах: или в закупочных или в розничных.

Средний за период запас может быть рассчитан по формуле средней арифметической.

$$Z = \sum_i^n Z_i \div n$$

где  $Z_i$  — запас на первое число каждого месяца периода;  $n$  — количество месяцев в периоде, например для года  $n = 12$ .

Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства, вложенные в товарные запасы. **Сведения о товарных запасах можно взять из данных 1С. Управление торговлей.** Торгово-складской

функционал. Еще одним показателем оборачиваемости считается показатель длительности оборота, который рассчитывается по формуле:

$$Kd = Z \div g ,$$

где  $Kd$  — коэффициент длительности оборота;  $Z$  — средний за период товарный запас;  $g$  — показатель среднесуточных продаж, рассчитываемый по формуле:

$$g = TO \div T ,$$

где  $T$  — продолжительность периода, например, если среднедневные продаж рассчитываются за год, а сезонность ничтожна, то  $T = 365$ .

Еще одной формулой для расчета длительности оборота является следующая:

$$Kd = T \div Ko .$$

Рассмотрим модель управления ассортиментом, основанную на логистическом подходе (рис. 9.1).

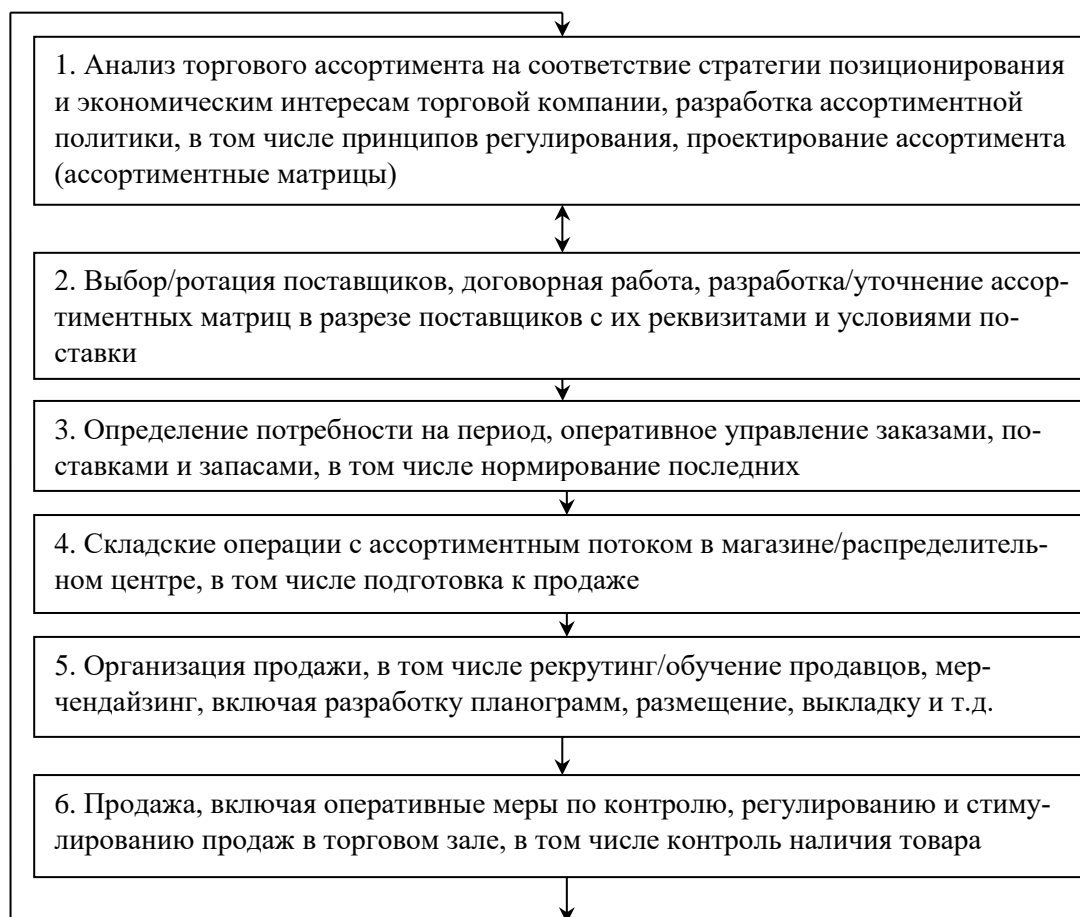
Из модели на рис.9.1. видно, что процесс управления ассортиментом представляет собой «колесо». Распределение логистического цикла движения ассортимента на этапы (звенья) в данной модели имеет условный характер. В некоторых случаях решения, принимаемые на каждом из этапов, осуществляются параллельно. Однако в целом модель отражает характер движения ассортиментного потока через логистическую систему торговой компании.

Достоинством этой модели является то, что она позволяет увидеть все этапы и все звенья логистической системы, оказывающие влияние на скорость движения ассортиментного потока и связанные с этим движением затраты. Очевидно, что на каждом этапе движения ассортимента могут быть приняты решения и совершены действия, которые либо будут способствовать нормальному движению ассортиментного потока, либо будут его тормозить. Ситуация, в которой скорость движения ассортимента становится равной нулю, свидетельствует об образовании неликвидных запасов. Неликвидные запасы, как известно, являются одной из главных причин утери жизнеспособности торговой компанией.

Как видно из рис. 9.1 процесс управления ассортиментом условно разделен на шесть этапов/звеньев на пути движения ассортиментного потока. Количество этапов в модели может быть больше или меньше, все зависит от принятой степени детализации процесса управления ассортиментом. Чем выше степень детализации бизнес процессов, составляющих цикл управления ассортиментом, тем точнее можно понять задачи и проблемы каждого этапа/звена на пути движения ассортиментного потока и его влияние на достижение целей управления ассортиментом.

Следует остановиться на понятии «Ассортиментная политика» (первый этап на рис. 9.1). Оно не имеет однозначной трактовки. Многие авторы рассмат-

ривают ассортиментную политику как процесс и отождествляют ее со всем процессом управления ассортиментом. В рамках настоящего курса под ассортиментной политикой будем понимать правила формирования и регулирования товарного ассортимента в рамках его направленности в ответ на изменения рыночной среды с учетом целей организации. На практике при такой трактовке ассортиментной политики она бывает представлена в торговой компании в виде локального нормативного акта, утверждаемого на плановый период. Этот документ может включать также и правила взаимодействия с поставщиками при формировании ассортимента.



**Рис. 9.1. Модель управления ассортиментом на основе логистического подхода**

Рассмотрим кратко как решения, принимаемые на каждом этапе управления ассортиментом (рис. 9.1), могут повлиять на продажи, удовлетворенность целевых потребителей и рентабельность торговой компании. Например, если на этапе анализа и проектирования ассортимента были приняты неверные решения (товар не соответствует значимой комбинации ценностей, искомых целевыми потребителями), то очевидно, что, как бы быстро не осуществлялись заказы и поставка товаров, такой товар вряд ли будет успешно продаваться и обеспечит удовлетворенность целевой аудитории и необходимую рентабельность. Или, например, если на этапе организации продажи и на этапе продажи были приняты

неверные решения (к работе были допущены необученные, неподходящие для целевой аудитории продавцы, мерчендайзинг был неадекватен стратегии позиционирования), очевидно, что объем продаж на выходе из логистической системы торговой компании также вряд ли будет соответствовать плановым показателям.

**Категорийный менеджмент.** Рассмотрим кратко сравнительно новую для отечественного торгового бизнеса технологию управления ассортиментом — **категорийный менеджмент**.

Категорийный менеджмент зародился как одно из направлений мерчендайзинга: оптимизируя выкладку и представление товара в зале, специалисты пришли к выделению **основной единицы управления ассортиментом — категории**. Появление собственно категорийного менеджмента связывают с компанией *Procter&Gamble*, которая в начале 90-х гг. впервые объединила товары в категории не по принципу производства, а по целям посещения магазинов потребителями. Потребитель идет в магазин не за молочной продукцией, а за творогом, молоком, кефиром и выбор делает уже из этих категорий товара.

Говоря условно, зубная щетка и зубная паста, хоть и имеют разные свойства и способы производства, должны быть отданы в управление одному менеджеру именно по причине того, что покупатель объединяет эти предметы в своем сознании как предметы для гигиены полости рта. Их продажи связаны и влияют друг на друга. И по тем же причинам гель для мытья посуды и гель для тела могут быть отданы для управления разным менеджерам.

При этом вся цепочка — от выбора ассортимента до продажи товаров — соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (**категорийным менеджером**) и коммерческим директором по всем категориям. Менеджер категории занимается широким спектром стратегических и тактических задач. Вот несколько основных положений категорийного менеджмента:

- разделение всего ассортимента на товарные категории не обязательно в соответствии с общепринятыми группами и видами товаров, а опираясь в первую очередь на психологические аспекты совершения покупок;
- ответственность одного сотрудника торгового предприятия за весь цикл движения категории — от закупки до продажи;
- рассмотрение каждой товарной категории как мини-предприятия в рамках компании со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок и т.п.;
- подход к ассортименту магазина как к единой совокупности всех категорий, т.е. так, как воспринимает магазин покупатель.

Внедрение категорийного менеджмента как технологии управления ассортиментом требует пересмотра организационной структуры в пользу организационной структуры матричного типа. Фрагмент такой оргструктуры был представлен в гл. 8 (см. рис. 8.5).

К числу основных функций категорийного менеджера относятся следующие:

- анализ рынка по своим категориям, в том числе поставщиков, покупателей и конкурентов;
- решение вопросов о наполнении своих категорий товарными позициями;

- поиск и выбор поставщиков;
- установление отношений с поставщиками по вопросам цен и других условий (переговоры);
- определение размера наценок;
- размещение заказов;
- контроль оплаты;
- распределение товара по розничным точкам;
- маркетинговая поддержка продаж;
- контроль за товарными запасами;
- организация обучения продавцов и периодический контроль их работы;
- участие в открытии новых магазинов;
- анализ ассортиментной матрицы;
- обеспечение ротации ассортимента и др.

Таким образом, мы видим достаточно широкий спектр функций категорийного менеджера, требующий от него высокого уровня компетенции. Поэтому, как правило, в команду категорийного менеджера включаются помощники, например логисты, которые занимаются управлением поставками и запасами в оперативном режиме.

Специалисты считают, что установление наценки должно ориентироваться именно на категорию, ориентация на товарную группу в целом является слишком обобщенной, а на товарную позицию слишком мелкой, поскольку работать с каждой позицией не хватит времени и сил.

Вопрос выделения товарных категорий является вопросом, который решается каждой торговой компанией самостоятельно.

От того, насколько верно будут выделены категории, будет зависеть:

- ее наполнение (глубина);
- размещение в торговом зале;
- мероприятия по продвижению категории и, в конечном счете, представленность и привлекательность категории для целевых покупателей;
- средняя наценка по категории и ее рентабельность;
- сбалансированность ассортимента.

### **9.3. Управление ценообразованием**

Значение цены продаж в торговом бизнесе определяется следующими основными моментами:

- назначенная цена непосредственно определяет уровень спроса и, следовательно, объем продаж (слишком высокая или слишком низкая цена может подорвать успех продаж магазина);
- цена продаж непосредственно определяет маржинальность (доходность) товарной позиции (sku), рентабельность управления товарной категорией и, в конечном счете, рентабельность всей торговой деятельности;

- цена продаж вносит свой вклад в стратегическое и тактическое позиционирование товара является составляющей имиджа марки, влияет на общее восприятие марки товара, бренда торговой компании;
- в большей степени, чем другие элементы рыночной политики, цена — это удобная база для сравнения конкурирующих торговых компаний;
- возможная цена закупки и продажи товара зачастую является решающим фактором включения (исключения) товара в ассортимент торговой компании, важнейшим основанием для принятия решений по управлению товарным ассортиментом.

Вопросы ценообразования достаточно хорошо представлены в теории маркетинга. Здесь мы не ставим задачей повторение всего многообразия подходов к установлению цены. Остановимся на некоторых особенностях управления ценами в торговом бизнесе.

Торговые компании существуют за счет наценок/скидок с закупочной цены. О скидках с отпускной цены говорят в основном тогда, когда поставщик контролирует розничную цену торговой компании и отпускает свой товар со скидкой от установленной им розничной цены.

Более подробно вопросы управления ценой в торговом бизнесе рассмотрим на примере наценок, устанавливаемых розничными торговыми компаниями.

В розничной торговле применяют следующие виды наценок.

Наценки к розничным ценам, показывающие долю валовой прибыли торговой компании в розничном товарообороте.

Наценки к закупочным ценам, показывающие в абсолютном выражении величину превышения розничной цены над закупочной, в относительном выражении показывают процентное превышение розничной цены над закупочной. В специальной литературе существует несколько подходов к пониманию того, что такое «маржа». Не вдаваясь в их анализ в качестве рабочего определения понятия «маржа», будем рассматривать превышение цены продажи над ценой закупки товара, которое может быть выражено в стоимостном и процентном выражении. Поэтому наценки к закупочным ценам, которые как раз и характеризуют такое превышение, являются показателями маржинальности SKU.

Торговая наценка, или скидка, является основным источником дохода для торговой компании. Сумма всех реализованных наценок формирует такой показатель, как валовая прибыль. По своей сути валовая прибыль представляет собой разность между товарооборотом в розничных ценах и товарооборотом в закупочных ценах за период. Валовая прибыль (доход) торговой компании, как известно из экономики торговли, предназначена для компенсации условно-постоянных и условно-переменных издержек обращения, получения прибыли, если имеется разность между НДС полученным и уплаченным, то именно за счет суммы реализованных наценок эта разность компенсируется. Далее будем рассматривать торговые наценки без учета такой разницы, так как она бывает не всегда. В самом общем случае торговая наценка ( $H$ ) должна компенсировать торговой компании ее издержки обращения ( $I$ ) и позволить получить прибыль ( $P$ ) на требуемом уровне рентабельности.

$$H = (I + P).$$

Рассмотрим формулу для расчета торговых наценок к розничному товарообороту.

$$H_p = (I + P) \div TO_p \times 100,$$

где  $H_p$  — наценка исчисленная к розничному товарообороту, доли единицы, или %, как в данной формуле;  $TO_p$  — товарооборот в розничных ценах.

Такая наценка показывает долю дохода торговой компании в розничном товарообороте.

Рассмотрим формулу для расчета торговых наценок к закупочному товарообороту.

$$H_z = (I + P) \div TO_z \times 100,$$

где  $TO_z$  — товарооборот в закупочных ценах.

Как видим, при расчете двух разных наценок числитель формул не меняется, меняется только ее знаменатель.

Иногда бывает известна наценка к закупочной цене, а нам нужна наценка к розничной цене. Для упрощения процедуры пересчета одного типа наценки в другой используются следующие модули перехода.

$$H_z = H_p \div (100 - H_p) \times 100,$$

$$H_p = H_z \div (100 + H_z) \times 100.$$

При это следует иметь в виду, что значения наценок в этих формулах необходимо вводить в процентах, а не долях единицы.

**Таким образом, подводя итог рассмотренному материалу, следует запомнить, что экономический смысл торговой наценки (скидки) любого типа — это ее достаточность для компенсации операционных затрат торговой компании, в том числе коммерческих и управленческих расходов и получения прибыли на требуемом для развития уровне (не ниже среднерыночного).**

Еще одним простым инструментом для управления ценами в торговом бизнесе и позволяющим осуществлять так называемое калькуляционное выравнивание является показатель, одно из названий которого — калькуляционный фактор.

Различают расчетные и фактические показатели калькуляционного фактора. Назначение расчетного калькуляционного фактора в том, чтобы определить такую цену продаж, которая позволит компенсировать все затраты торговой компании и получить прибыль на требуемом уровне. По сути это коэффициент, на который необходимо умножить закупочную цену, чтобы получить нужную розничную цену, гарантирующую не только безубыточность, но и необходимую при-



быль. Он включает в себя обоснованную затратами и потерями, а также желаемой прибылью торговую наценку. При расчете этого показателя используются данные прошлых периодов (LFL) о товарообороте, издержках, требуемом уровне рентабельности, потерях и их трендах, обусловленных факторами рыночной среды и внутренней среды торговой компании. Расчетный калькуляционный фактор определяется как для товарной категории, так и для ассортимента в целом. Такой подход называют затратным подходом к определению розничной цены, так как он полностью ориентирован на затраты торговой компании. Однако без их компенсации дальнейшее существование торговой компании невозможно.

В идеале для получения обоснованной розничной цены следовало бы закупочную цену каждого товара умножать на расчетный калькуляционный фактор. Однако полученные в результате розничные цены могут недостаточно конкурентоспособными и привлекательными для целевой аудитории, в то время как на некоторые SKU целевой рынок мог бы принять и более высокую цену. Отсюда возникает необходимость управления ценами продаж на основе так называемого калькуляционного выравнивания цен.

Различают simultанное выравнивание цен продажи и сукцессивное выравнивание цен.

Симультанное выравнивание цен осуществляется в одном периоде. Когда низкий фактический калькуляционный фактор по одним SKU компенсируется большим, чем расчетный, фактическим калькуляционным фактором по другим SKU таким образом, чтобы в среднем по торговой компании обеспечить расчетный калькуляционный фактор. Фактический калькуляционный фактор определяется как отношение товарооборота в розничных ценах за период к товарообороту в закупочных ценах за этот же период.

Сукцессивное выравнивание цен, это их выравнивание в нескольких периодах таким образом, чтобы, например, за сезон в целом был достигнут расчетный калькуляционный фактор. То есть фактический калькуляционный фактор был бы не менее расчетного. Например, при поступлении новой сезонной коллекции в магазин розничная цена устанавливается выше, чем нужно исходя из расчетного калькуляционного фактора. По такой цене будут покупать те представители целевой аудитории торговой компании, для которых важно первыми надеть новинку, застать все размеры и цвета, а также те, для которых цена на данную категорию товара не имеет принципиального значения. В последующие периоды сезона цена на товар будет снижаться поэтапно в зависимости от скорости «уходимости» коллекции, привлекая те сегменты целевой аудитории, которые более чувствительны к цене. Максимальные скидки на товар при таком подходе будут в конце сезона.

#### **9.4. Управление «доступностью»: разработка концепции местоположения**

Третьим элементом/направлением рыночной политики в концепции 7P, как известно из теории маркетинга, является элемент, условно называемый «место». Для промышленных компаний он трансформируется в «выбор каналов рас-

пределения и способов товародвижения», а для торговых компаний — в «местоположение». Однако специалисты считают такой подход ограниченным и, учитывая, что данный элемент рыночной политики предназначен для обеспечения физической доступности продаваемых товаров для их покупателей, полагают что его следует рассматривать шире, т.е. как «доступность». Особенно это актуально сегодня в условиях развития электронной торговли, где речь идет не только о физической доступности товаров. Поэтому в рамках настоящего параграфа рассмотрим такое направление рыночной политики для торговых компаний, как «доступность», в том числе и местоположение, как важнейшая его составляющая.

Концепция доступности в торговле в отношении других ее составляющих, кроме местоположения, разработана недостаточно. Следует отметить, только что сегодня факторами доступности являются и наличие парковки, и размер букв и достаточность информации о товаре в ценниках, наличие возможности воспользоваться консультацией продавца, которая зависит и от его подготовки, и от достаточности продавцов и многие другие управляемые факторы, которые в каждом отдельном случае необходимо выявлять на месте. Наиболее сложной разработкой концепции доступности в части местоположения является для розничных торговых компаний. Поэтому дальнейшее рассмотрение вопроса мы продолжим на примере розничного торгового бизнеса.

#### **Значение местоположения магазина.**

1. Местоположения магазина важнейший фактор его позиционирования, формирования определенного имиджа магазина. Магазины, позиционирующие себя как магазины, торгующие товарами массового спроса, должны располагаться на пути движения целевых покупательских потоков или быть расположены в отдельно стоящих торговых комплексах в центре или на окраине города, главное условие — необходимо достижение большой концентрации целевых покупательских потоков. Магазины товаров особого спроса (товаров класса luxury) могут стоять расположенными изолировано на престижных улицах или площадях, находиться в составе престижных торговых центров и районов жилой застройки.

2. Расположение торговой точки — важнейший фактор выбора магазина покупателем. Мы знаем, что спрос на услуги розничной торговли локален. Местоположение магазина должно быть удобным для целевых покупателей, в противном случае магазин рискует их никогда не увидеть и потерять даже тех, которых имеет, как только появятся конкуренты, расположенные более удобно. Где человек будет покупать продукты? Наверняка в ближайшем к его дому или месту работы. В какой магазин человек пойдет в первую очередь? В тот, куда проще добраться и где есть удобная парковка.

3. Удачное местоположение обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Цены, уровень сервиса, ассортимент — все это, в отличие от расположения торговой точки, относительно быстро изменяется. Часто торговым компаниям приходится вкладывать огромные деньги в приобретение и обустройство

недвижимости или заключать долгосрочные договоры аренды с владельцами помещений. Поэтому преимущество в месторасположении магазина не может быть воспроизведено конкурентами.

4. Местоположение магазина может также влиять на издержки розничного магазина. Это влияние возможно за счет затрат на аренду, транспортировку (удаленность, необходимость объездов), за счет затрат на разгрузку, погрузку (удобные или не удобные условия разгрузки), за счет затрат на наружные маркетинговые коммуникации (в одних случаях наружная реклама обходится дороже из-за планировки конкретной местности, в которой расположен магазин, его удаленности от основных покупательских потоков, видимости с дорог).

**Концепция местоположения магазина предполагает три уровня принятия решений о выборе местоположения магазина:**

1. Выбор целевого рынка. Этот вопрос мы опускаем, он связан с решением таких вопросов, как выбор целевого рынка и позиционирование на нем. Это, по существу, вопрос стратегического подхода, при котором местоположение необходимо рассматривать в контексте тактических решений торговой компании (см. рис. 4.2).

2. Анализ территории.

3. Оценка конкретного местоположения.

**Анализ территории.** Здесь в первую очередь проводится анализ секторной дифференциации города. Розничная сеть гуще всего в секторах (кварталах), где проживает более состоятельное население города. Необходимо убедиться, что избранная территория (регион, район) являются привлекательными. На практике может оказаться, что одни те же регионы, районы могут быть привлекательны для одних торговцев и совершенно не привлекательны для других (г. Иркутск менее привлекателен для ТНК, чем г. Будапешт, хотя численность проживающего населения примерно одинакова).

К числу факторов привлекательности территорий относятся следующие:

- емкость целевого рынка на данной территории;
- темпы роста населения или других потребляющих Ваш продукт единиц;
- стабильность доходов населения;
- уровень и стабильность занятости;
- уровень конкуренции;
- особенности местных постановлений и законодательств в отношении зональных ограничений;
- общее направление развития территории;
- характер застройки.

По существу требуется оценить социально-демографические характеристики рынка, экономические характеристики, в том числе уровень деловой активности, конкуренцию, политические и, главным образом, местные законы, регулирующие бизнес по части налогов, экологических норм и других ограничений, и, возможно, технологические возможности в данном регионе: слабо раз-

витый розничный торговец с низким уровнем логистики, очевидно, вряд ли будет стремиться в те регионы, где конкуренты владеют самыми современными системами управления транспортными и материальными потоками.

При этом необходимо помнить, что в любом населенном пункте или районе всегда есть «торговый район» — место или зона, в которой сосредоточена торговая деятельность. Специалисты выделяют три основных типа таких зон:

1. Центр, центральный район. Обычно он совпадает с центром деловой активности, хозяйственно-административной деятельностью. Здесь находятся банки, конторы, офисы. Большая проходимость обеспеченных групп населения днем, плохая проходимость вечером и в выходные дни.

2. Торговый центр микрорайона, обслуживающий близлежащие кварталы.

3. Пригородный торговый район. Здесь, как правило, располагают крупные супермаркеты, дискаунтеры.

Специалисты считают, что небольшие магазины в центральных и периферийных районах могут рассчитывать лишь на случайных покупателей, выхваченных из людского потока, который бурлит вокруг крупных магазинов.

**Оценка конкретного местоположения.** После принятия решения о целевом секторе размещения розничной точки исследуется конкретная зона обслуживания (Trading area). Зона торгового обслуживания, она же сбытовая зона («поверхность спроса», «поле спроса») это территория, где находятся потенциальные потребители определенного товара (товаров) или услуги данной розничной системы или розничной точки.

Размер сбытовой зоны зависит от размеров (оборота) магазинов и размеров населенного пункта, в котором они расположены, количества и привлекательности для покупателей (целевых покупателей), а также от количества и успешности конкурентов. Величина сбытовой зоны находится в прямой зависимости от расстояния до конкурирующего магазина и в обратной зависимости от величины этого магазина-конкурента. В действительности, кроме величины конкурента, многое зависит еще и от такого показателя, как покупательская лояльность. Только что появившийся маленький магазинчик вполне способен добиться покупательской лояльности и существенно сократить сбытовую зону крупного магазина-конкурента. За счет этого он, конечно, и сам быстро вырастет.

Конфигурация зон обслуживания может быть в виде окружности, шестиугольника, треугольника, может иметь звездообразную форму. Специалисты считают, что, когда совокупность зон обслуживания представляет собой множество плотно сомкнутых шестиугольников, достигнут оптимальный уровень конкуренции. Как правило, конфигурация сбытовой зоны рассматривается как круг (хотя на практике это чаще шестиугольник). Поэтому чаще всего на практике говорят о радиусе обслуживания, или радиусе сбытовой зоны.

Некоторые специалисты выделяют основную и дополнительную (не основную) зоны обслуживания каждой торговой точки розничной сети. Как правило, к основной зоне относится та территория, объем продаж населению которой составляет не менее 70 %, т.е. близлежащая к торговой точке территория. Чем более удалено население от торговой точки, тем меньшее количество покупок оно совершает в данном магазине за период времени при прочих равных условиях.

Некоторые специалисты выделяют первый, второй и третий радиусы обслуживания.

По оценкам некоторых специалистов **Первый радиус** (ближайшая зона) это та зона, на которую приходится 60–65 % покупателей. Ее радиус составляет 2–4 км, или 10 мин езды на машине. Для пешеходов это 500-метровая зона, время ходьбы до магазина — 10–12 мин.

**Второй радиус** (средняя сбытовая зона) оценивается примерно в 6 км (для автомобилистов не более чем 20 мин езды). Сюда попадают потребители, располагающиеся на расстоянии 4–6 км от магазина. На них приходится примерно 20 % от общего объема продаж.

**Третий радиус** (дальняя зона) составляет примерно 25 км. Здесь дислоцируются покупатели, которые покупают в анализируемом магазине случайно, проезжая мимо на работу и обратно, или в случае, когда по близости нужного товара нет.

На границе зон обслуживания разных магазинов находится зона (линия) равных возможностей, в которой вероятности приобретения товаров в граничащих торговых точках равны при прочих равных условиях.

Для определения границ зоны обслуживания разработано множество формул различной степени обоснованности, исследование которых выходит за рамки настоящего учебного пособия. В специальной литературе студенты смогут самостоятельно ознакомиться с расчетом «линии равных возможностей» по формуле П.Д. Конверса, законом розничного тяготения У.Д. Рейли и др.

**Рассмотрим основные детерминанты, формирующие концепцию сбытовой зоны:**

- каждый определенный товар характеризуется определенным расстоянием и максимальным временем, которое потребители готовы затратить ради его приобретения;

- потребители обычно стремятся купить товары в ближайшем месте, где это возможно;

- потребители часто предпочитают покупать все нужное в одном месте за одну поездку или заход;

- мнение потребителей об окружающих их магазинах оказывают большое влияние на конфигурацию и размеры сбытовых зон.

**Рассмотрим факторы, влияющие на выбор конкретного места для размещения магазина.**

1. **Характеристика площади** (размеры, форма).

2. **Условия аренды.**

3. **Доступ к торговой зоне** (пешеходный поток, транспортный поток, простота парковки, удобство входа/выхода, наличие остановок общественного транспорта).

4. **Заметность.** Этот фактор является очень существенным. Например, какой-нибудь участок на основной магистрали может на первый взгляд показаться подходящим для магазина товаров повседневного спроса. Но если посмотреть на него из движущейся машины, то увидит ли его потенциальный покупатель вовремя, чтобы остановиться и сделать покупку? При размещении в престижном

районе может оказаться, что свободны только менее заметные места. Это потребует больших затрат на наружную рекламу, и все равно покупателей может быть меньше.

**5. Окружающая обстановка.** Нужно избегать мест, где по близости расположены пустующие здания, магазины: это накладывает отпечаток упадка, территория должна быть также проверена на наличие запахов, не соответствующих типу товара. Например, булочная и парфюмерная фабрика. Важно, на какой стороне улицы — солнечной или теневой (особенно в зимние месяцы) расположен магазин. Большое негативное влияние может оказать плохой подход к магазину, скопление пешеходов в местах входа. Например, недостаточно широкий тротуар может привести к скоплению пешеходов, и покупатели будут скорее поглощены тем, чтобы миновать толпу, чем рассматривать витрины. Также следует обращать внимание на расположение пешеходных переходов. Они могут оказаться как преимуществом, так и недостатком. Магазин на участке напротив пешеходного перехода выигрывает от того, что покупатели будут направляться прямо к нему. Хорошее оформление фасада и витрин может привлечь их внимание на несколько секунд, пока они переходят дорогу, и завлечь их в магазин.

**6. Типы магазинов, расположенных рядом.** Будут ли окружающие магазины способствовать расширению торговли, поскольку они торгуют смежными товарами (одежда, косметика, обувь)? Будут ли они конкурировать за одних и тех же покупателей и закупать однотипный товар? Будут ли они идти вразрез с имиджем открываемого магазина (ювелирный магазин рядом мясным или магазином сниженных цен)? Какова будет реакция потенциальных конкурентов?

**7. Тип товаров, для торговли которыми выбирается местоположение.**

## **9.5. Управление маркетинговыми коммуникациями**

Вопросы маркетинговых коммуникаций достаточно хорошо рассмотрены в теории маркетинга. Исключение составляют розничные торговые компании, для которых маркетинговые коммуникации при прочих равных условиях включают еще и решения по мерчендайзингу, который является предметом отдельного специализированного курса. В списке литературы представлены источники, в которых многочисленные вопросы мерчендайзинга рассмотрены подробно. Здесь же мы коснемся только краткого обозначения основных вопросов мерчендайзинга. Мерчендайзингом занимаются как розничные, так и оптовые торговые компании.

Магазин — это место встречи покупателя, товара и денег. Это конечная точка, где производитель, дистрибьютор и розничный торговец имеют последний шанс оказать влияние на покупателя.

По данным экспертов в местах продаж от половины до трех четвертей всех покупок совершаются незапланированно, решения о покупке принимаются непосредственно в магазине.

Производителям недостаточно просто провести рекламную кампанию товара, сделав его узнаваемым (особенно если имеются конкуренты, которые тоже

рекламируют свой товар). Потому для достижения превосходства над конкурентами и увеличения объема продаж «своего» товара, необходимы организация и проведение системы мероприятий, именуемых мерчендайзинг. Первоначально мерчендайзинг был введен в практику розничной торговли производителями и дистрибьюторами. В настоящее время мерчендайзинг приобрел самостоятельное значение и используется розничными торговцами для ускорения оборота и формирования лояльности покупателей к торговой организации.

Рассмотрим определения этого понятия. **Мерчендайзинг — это:**

– удовлетворение потребностей покупателя лежит в основе концепции мерчендайзинга;

– merchandise означает «товар (товары)», to merchandise — «торговать».

Прямой перевод слова merchandising, соответственно, «торговля», «искусство сбыта», «содействие продаже»;

– определение мерчендайзинга дает Уильям Уэллс в своей книге «Реклама: принципы и практика»: **«Мерчендайзинг — это маркетинг в стенах магазина»;**

– это разработка и реализация методов и технических решений, направленных на улучшение предложения товаров, в том месте, куда потребитель традиционно приходит с целью совершить покупку.

**Цели мерчендайзинга:**

– увеличить объемы продаж и прибыли;

– создать конкурентное преимущество магазина;

– закрепить в сознании покупателей отличительные черты магазина;

– сформировать приверженность к магазину, увеличить число лояльных покупателей и завоевать новых;

– привлечь внимание покупателя к товарам, обращать внимание на новые продукты и специальные предложения;

– обеспечить покупателей необходимой информацией;

– влиять на поведение потребителей, соблюдая социальную законность и этическую чуткость;

– повысить уровень принятия решений покупателем непосредственно в магазине, увеличить время пребывания в магазине и число покупок;

– сформировать приверженность к отдельным маркам;

– создать конкурентное преимущество отдельных марок;

– закрепить в сознании покупателей отличительные черты марок.

**Основные задачи мерчендайзинга:**

– оформление входной группы;

– планировка, размещение товарных категорий, организация движения покупательских потоков, оформление путей движения покупателей, POS (Point of Sales) материалы;

– выкладка товаров (планограммы), оформление точек продаж (POS) POS-материалами;

– атмосфера магазина;

– организация оптимального запаса на полках.

### **Особенности поведения потребителей в торговой точке:**

- 95 % покупателей, входящих в торговую точку, останавливаются, пройдя 1/3 магазина
- 90 % покупателей хотят найти все товары, которые они планируют купить, не проходя большие расстояния и не возвращаясь назад;
- большинство покупателей, попадая в замкнутое пространство магазина, начинают его обход, двигаясь справа налево, т.е. против часовой стрелки;
- большинство покупателей (правши) предпочитают идти, не поворачивая направо или налево, имеют тенденцию смотреть и брать товары справа;
- в магазине покупатель перемещается со средней скоростью 1 м/с, что играет немаловажную роль при покупке товара;
- покупатели избегают шумные, темные, грязные и плохо освещенные места;
- в среднем посетитель супермаркета пробегает взглядом по полкам товаров со скоростью 1,2 м/с с расстояния 2,5 м.

**POS (Point of Sales) — материалы** — это средства рекламы в местах продаж, которые предназначены для привлечения внимания покупателей, их информирования, создания атмосферы, способствующей продажам.

1. **Плакаты** (постеры — большие плакаты разных размеров, и стакеры — плакаты на клейкой основе), которые не просто информируют, но также побуждают потребителя совершить покупку.

2. **Дисплеи** — 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 преимущественно в прикассовой зоне.

3. **Лифлет** — листовка формата А4 с двухсторонней цветной печатью.

4. **Листовки (флаеры) и буклеты** — недорогие, но зачастую очень действенные рекламные материалы в розничной торговой точке. Они должны находиться рядом с реализуемым товаром, чтобы потребитель смог получить информацию о продукте еще до того, как определится с покупкой. (Иногда они содержат информацию совершенно о других товарах, которые планируется продавать в будущем, или товарах, продвигаемых розничной сетью в интересах других организаций на платной основе, например буклеты мобильных операторов.) Предоставляют потребителю информацию о товаре, которая в дальнейшем может оказаться решающим фактором при принятии решения о покупке.

5. **Стоп-шелфы** — потолочные, подвесные рекламные материалы.

6. **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.

7. **Напольные наклейки** применяются как указатели направления.



8. **Мобайлы** — 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.

9. **Джумби** — объемные коробки (бутылки, банки), имитирующие продукт в увеличенном масштабе. Они используются в больших магазинах. Их подвешивают под потолок, либо размещают на витринах, либо ставят на полки.

10. **Воблеры** — специальные приспособления, прикрепляемые к полкам. Они имеют свойство вибрировать благодаря гибкой пластмассовой «ножке», привлекая этим внимание посетителей магазина к товарной полке.

11. **Стикеры** — указатели и т.п. на самоклеящейся основе.

12. **Диспенсеры** — рекламная подставка или емкость под продукцию, разработанная под конкретный вид товара.

Особенно следует отметить применение современных подходов к мерчендайзингу на основе цифровых технологий. Например, сегодня большое значение для ускорения движения ассортиментного потока, а значит и скорости оборота товарных запасов, имеет применение таких новых технологий, как AR (Augmented Reality) — дополненная реальность, электронные ценники, электронные дисплеи, интерактивные зеркала и др., создающие эпистемические ценности при посещении розничных магазинов, повышающие обоснованность выбора товара и стимулирующие его продажу.

Размещая товарные категории в торговом зале, следует иметь в виду, что не все его зоны одинаково привлекательны с точки зрения продаж и обладают одинаковой ценностью. На рис. 9.1 представлена широко известная схема оценки зон в торговом зале

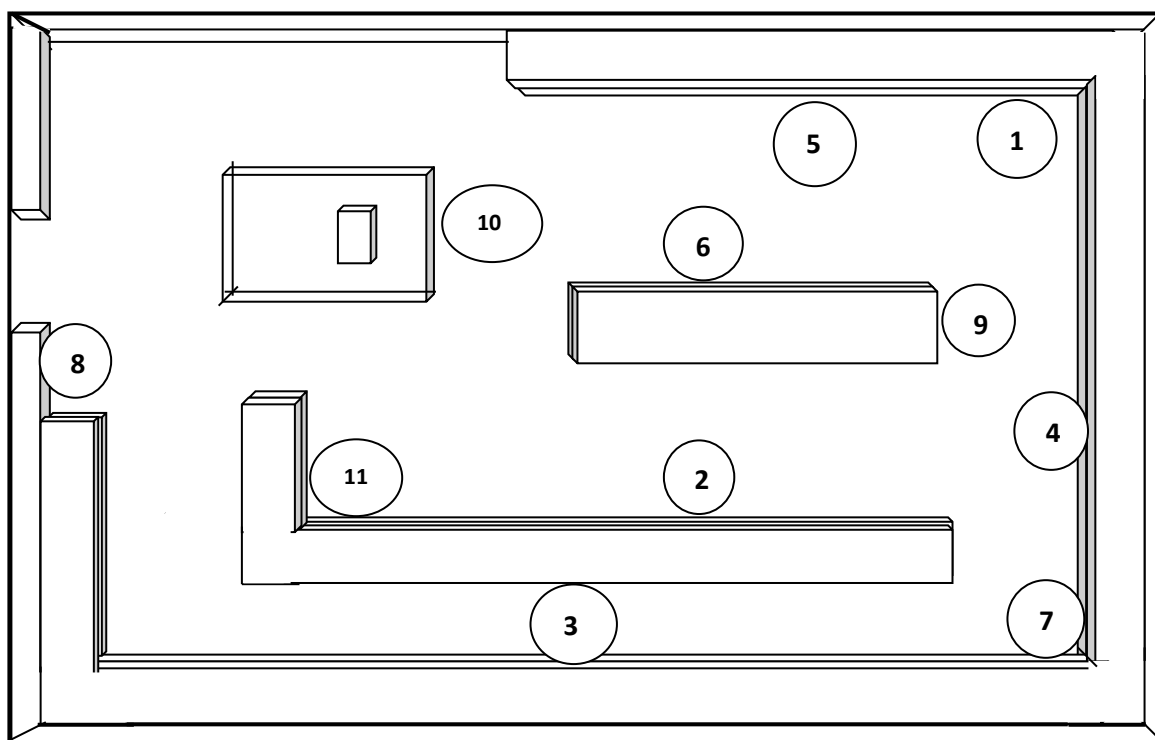


Рис. 9.1. Сильные и слабые места торгового зала

### **Сильные места (рис. 9.1):**

5, 3 — полки с правой стороны в направлении движения покупателей;

11 — пересечения рядов полок в магазине;

1, 4 — места с хорошим фронтальным обзором;

10 — пространство возле кассы;

9 — конечные отделы гондол.

### **Слабые места (рис. 9.1):**

2, 6 — полки с левой стороны по ходу движения покупателей;

7 — углы магазина;

8 — места возле входа в магазин.

Слабые места иногда называют мертвыми зонами, причем мертвые зоны возникают необязательно в известных местах торгового зала. Иногда они формируются совершенно в неожиданных местах под влиянием различных факторов, в том числе неправильного размещения и выкладки товаров. Эти и многие другие вопросы изучаются в дисциплине «Мерчендайзинг», существуют разновидности мерчендайзинга, например визуальный мерчендайзинг. Мерчендайзингу посвящено множество публикаций в специальной литературе, некоторые из них представлены в списке рекомендуемой литературы.

## **Задания для самостоятельной работы**

1. Используя материалы гл. 9, разработайте рыночную политику для торговой сети по своему выбору, предварительно самостоятельно сделайте предположение о ее целевых сегментах и вероятной стратегии позиционирования. Сравните свои разработки с фактической рыночной политикой избранной торговой сети.

2. Изучите материалы гл. 9 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

## **Тест**

**1. Отметьте направления/элементы рыночной политики, в наибольшей степени отражающие особенности розничной торговли:**

а) товар, цена, каналы распределения и способы товародвижения, продвижение;

б) торговой ассортимент, цены, местоположение, маркетинговые коммуникации, в том числе и мерчендайзинг, персонал, процесс, физические свидетельства.

**2. Выберите наиболее точный ответ с позиции обеспечения рыночно-ориентированного управления. Местоположение магазина влияет на реализацию:**

а) стратегии позиционирования и конкурентоспособность, объем продаж, издержки;

б) стратегии сегментирования, возможность продавать по среднерыночной цене, привлекательность для персонала.

**3. Значение управления ценами в торговой сети как направления рыночной политики определяется тем, что они:**

- а) формируют позиционирование;
- б) влияют на рентабельность продаж и вложенного капитала;
- в) определяют объем спроса и продаж, влияют на скорость оборота;
- г) определяют экономическую целесообразность включения товаров в ассортимент в случае необходимости применения метода ценообразования «по аналогии»;
- д) все вышеперечисленное.

**4. Укажите, для чего используются ассортиментные матрицы в розничной торговле**

- а) для работы с поставщиками;
- б) управления запасами;
- в) анализа торгового ассортимента;
- г) планирования торгового ассортимента;
- д) регулирования торгового ассортимента;
- е) все вышеперечисленное.

**5. Расчетный калькуляционный фактор — это:**

- а) разница между розничной и закупочной ценами по каждой товарной позиции;
- б) наценка, исчисленная к розничной цене каждого товара;
- в) коэффициент, на который необходимо умножить покупную цену каждого товара, для того чтобы компенсировать все издержки и затраты и получить запланированную прибыль при известной скорости оборота.

**6. Категорийный менеджмент как технология управления ассортиментом нацелен на управление:**

- а) закупками, запасами, продажами в рамках товарной категории и получение прибыли на запланированном уровне;
- б) выкладкой товара в рамках товарной группы;
- в) запасами всего торгового ассортимента магазина;
- г) продажами определенной товарной категории.

**7. Отметьте то определение понятия «торговый ассортимент», которое в наибольшей степени соответствует принципам рыночно-ориентированного управления торговой организацией:**

- а) торговый ассортимент — это определенное количество товарных позиций, реализуемых торговой организацией;
- б) торговый ассортимент — это определенное сочетание товаров, сбалансированное по объему и структуре, одновременно позволяющее обеспечивать достижение ценностей, искомых целевыми покупателями, и целей (в том числе и финансовых) торговой компании.

**8. Ассортиментная политика — это:**

- а) разработка процедур выбора поставщика;
- б) планирование широты, глубины товарного ассортимента;

в) правила формирования и регулирования товарного ассортимента в рамках его направленности в ответ на изменения рыночной среды с учетом целей организации, закрепленные в документе.

**9. В основе рыночной политики торговой организации может лежать:**

а) только концепция 4Р;

б) только концепция 7Р;

в) любая концепция маркетинга-микс как комплекса направлений коммерческого воздействия (комплекса контролируемых инструментов), актуальная для данного сектора торгового бизнеса.

**10. Торговый ассортимент с позиции логистического подхода и принципов рыночно-ориентированного управления — это:**

а) находящаяся в движении совокупность товарных групп, категорий, позиций товара, одновременно обладающих значимой для целевых покупателей комбинацией ценностей, представленных на требуемом им уровне и позволяющих торговой организации достигать финансовые цели в условиях ограниченности ресурсов и конкуренции;

б) количество товарных групп/категорий, реализуемых торговой организацией.

**11. Процесс как элемент рыночной политики торговой компании характеризует:**

а) порядок взаимодействия сотрудников торговой компании и покупателей в соответствии со стратегией позиционирования, закрепляющийся в регламентах и иных документах;

б) направление движения покупательского потока.

**12. Отметьте, то утверждение, которое верно. Рыночная политика торговой компании — это:**

а) комплекс коммерческих инструментов, посредством которых торговая компания реализует стратегию позиционирования, воздействуя на целевых потребителей, и достигает свои цели;

б) комплекс взаимосвязанных направлений коммерческих усилий торговой компании, посредством которых создаются ценности, искомые целевыми потребителями, и достигаются цели торговой компании;

в) все утверждения верны.

**13. Физическая среда торгового зала/офиса отдела продаж торговой компании как элемент рыночной политики — это:**

а) запахи;

б) характер размещения и выкладки товара;

в) освещение;

г) музыка;

д) дизайн торгового зала;

е) униформа продавцов;

ж) все вышеперечисленное.

## 10. ОСНОВЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАГАЗИНОМ

### 10.1. Задачи управляющего магазином

Задачи управляющего магазином (он же директор), в некоторых торговых компаниях могут принципиально отличаться только для двух ситуаций:

- если магазин независимый, то его директор одновременно и стратег, и тактик, а также решает вопросы оперативного управления;
- если магазин принадлежит торговой сети, то, как правило, управляющий (директор) магазина решает задачи только оперативного управления.

Можно выделить две главные цели управляющего магазином в контексте оперативного управления:

- обеспечивать высокие стандарты торговой деятельности в полном соответствии с требованиями законов и внутренних стандартов торговой сети;
- обеспечивать выполнение установленных плановых коммерческих показателей.

Задачи, выполнение которых необходимо для достижения этих целей взаимосвязаны, поэтому их трудно подразделить на группы или направления. В разных торговых сетях это делается по-разному. Где-то их распределяют по функциональным зонам управления: финансы, кадры, маркетинг, логистика и т.п. Где-то выделяют две группы задач — коммерческие и по обслуживанию покупателей. Рассмотрим задачи управляющего магазином через призму второго подхода, когда они подразделяются на коммерческие и по торговому обслуживанию покупателей.

Рассмотрим коммерческие задачи:

#### **1. Выполнение коммерческого плана:**

- обеспечение выполнения плана по объему продаж. (анализ продаж, анализ работы персонала по выполнению план);
- выполнение плана по среднему чеку и количеству позиций в чеке;
- выполнение плана по коэффициенту конверсии;
- выполнение плана по минимизации убытков.

#### **2. Работа с товаром и кассой:**

- учет товара, ТМЦ;
- анализ поставок и **своевременный заказ товаров**;
- контроль приемки товара;
- организация инвентаризаций;
- кассовая дисциплина.

#### **3. Выполнение маркетинг-плана и плана мерчендайзинга:**

- обеспечение реализации запланированных маркетинговых мероприятий — акций, семплингов и др.;
- выполнение правил мерчендайзинга;
- проверка выкладки товаров, оформления POS (точек продажи), витрин.

#### **4. Задачи по надлежащему состоянию помещений и оборудования магазина:**

- соблюдение стандартов чистоты;
- проверка торгового оборудования, отдельных зон торгового зала и подсобных помещений;
- обеспечение исправности торгового оборудования.

#### **5. Взаимодействие с контролирующими и государственными органами.**

#### **6. Отчетность.**

#### **7. Работа с персоналом:**

- отбор, прием, карьерное развитие, увольнение персонала;
- обучение персонала;
- инструктаж персонала;
- контроль за деятельностью персонала. Соблюдение стандартов обслуживания и установленных регламентов.

Пример работы с персоналом:

1. **Утро** (до открытия магазина). Это постановка задач, организация и мотивация смены. Обязательные пункты — это цели и задачи недели, задачи дня для всего коллектива и для себя лично, акценты в работе, описание конкретных методов и способов решения стоящих задач или проверка с помощью вопросов понимания этих методов и способов.

2. **Середина дня.** Проверка выполнения задач по работе с клиентской базой, долгами, товаром (заказ товара), оценка выручки в кассе.

3. **Время перед закрытием.** Подведение примерных итогов, подготовка к обратной связи для коллектива на вечерней планерке, подготовка информации и плана для работы на следующий день. *Например*, необходимо обсудить ситуацию. Если ясно, что кто-то работает с клиентом не совсем правильно. Это можно сделать и сразу после ухода клиента и в конце дня. Необходимо предложить сотруднику сделать объективную оценку плюсов и минусов его работы с конкретным клиентом. Хорошим подходом является требование того, чтобы сотрудник сам сформулировал, как именно следует работать. Можно даже отрепетировать с ним правильные действия. В течение дня / следующего дня необходимо оценить его работу по-новому и похвалить за использование правильных приемов.

Для эффективного управления магазином нужно иметь:

- единый коммерческий план на сезон/год
- план работы по каждому направлению (маркетинг, мерчандайзинг, логистика, персонал и т.д.) на сезон;
- коммерческие и операционные показатели, сравнительные показатели продаж с прошлой неделей и LFL-показатели прошлого года, показатели эффективности работы конкретного сотрудника с определенным ассортиментом и пр.;
- корпоративный «банк решений» для действий в тех или иных коммерческих ситуациях (падение трафика, вялая реакция клиентов на снижение цен и пр.);

- внутренние процедуры магазина (безопасность, кассовая дисциплина, вся работа и все операции с товаром);
- мероприятия по защите прибыли (самоучеты, инвентаризации, договоры материальной ответственности);
- правила внутреннего трудового распорядка (все аспекты работы — от приема и увольнения, внешнего вида, регламента отдыха, начала и завершения рабочего дня, дисциплинарных нарушений до правил взаимоотношения внутри коллектива);
- стандарты работы с клиентами.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно выделить следующие блоки задач управляющего магазином:

- работа с товаром (анализ товарных остатков, заказ товаров, контроль за их приемкой);
- работа с персоналом по выполнению коммерческих показателей и стандартов обслуживания;
- анализ коммерческих показателей;
- контроль выполнения правил мерчендайзинга, плана маркетинга. работа с чек-листом;
- взаимодействие с руководством торговой организации;
- работа с внешними организациями;
- работа по поддержанию порядка, соблюдения санитарно-гигиенических норм, сохранности товаров, исправности оборудования. рассмотрим более подробно работу с чек-листом.

Чек-лист (Checklist — контрольный список) — список, содержащий ряд необходимых проверок для какой-либо работы. Отмечая пункты списка, сотрудник может узнать о состоянии/корректности выполнения этой работы.

Обычно включает порядка 20 пунктов, которые необходимо проверить, где указывается необходимое состояние объекта контроля и фактическое. Чек-лист позволяет не упускать из виду важные аспекты контроля за состоянием магазина или торгового процесса.

#### **Чек-лист проверки магазина.**

При проведении проверок и торговых аудитов магазинов, стандартный чек-лист обычно разбивается на категории (зоны) проверки и критерии (области) проверки.

Чек-лист может быть сформирован по следующим категориям:

- прилегающая территория и входная зона;
- торговый зал;
- кассы и прикассовая зона;
- кассовая дисциплина;
- мерчендайзинг;
- реклама, маркетинг, промо;
- подсобные помещения;
- безопасность и охрана;
- работа персонала;

– внутри каждой категории (зоны) чек-листа должен располагаться перечень критериев (областей) проверки. Критериев может быть любое количество, начиная от нескольких, заканчивая десятками и даже — в отдельных случаях — сотнями.

Например, для проверки по категории «прилегающая территория и входная зона» могут применяться следующие критерии/направления/объекты оценки:

- парковка чистая;
- мусорные урны присутствуют, не наполнены;
- на фасаде отсутствуют посторонние надписи;
- дверной доводчик работает;
- плитка на крыльце не разбита;
- коврики на входе присутствуют;
- внешние рекламносители чистые, не повреждены, светятся (освещены);
- информация на входе присутствует.

Например, для проверки по категории «внешний вид продавца» могут применяться такие критерии:

- внешний вид соответствует принятым стандартам;
- одежда чистая, выглаженная, хорошо сидит;
- в руках предмет по регламенту;
- прическа, (опционально: украшения, макияж) соответствуют требованиям.

**Рассмотрим задачи управляющего магазином по торговому обслуживанию покупателей.** Кроме разработки стандартов обслуживания покупателей, связанных с организацией процесса обслуживания, в том числе через разработку соответствующих скриптов, задачей управляющего магазином является систематический контроль качества торгового обслуживания.

Качество торгового обслуживания является важнейшим объектом внимания в системе управления торговыми компаниями и рассматривается специалистами как важный фактор конкурентоспособности торговой компании. Особенно большое значение оно приобретает в условиях, когда значение ценового аспекта конкуренции снижается в силу того, что различные продавцы способны предлагать схожие диапазоны цен, а запросы и ожидания целевых потребителей растут. В этом вопросе едины и теоретики, и практики.

Под торговым обслуживанием предлагается понимать деятельность продавца (торговой компании) при непосредственном взаимодействии с покупателем, в ходе которой покупатель воспринимает, оценивает и сравнивает с другими предложениями на рынке его способность создавать искомые им ценности. Из этого определения вытекают три основных момента.

- оценку качества торгового обслуживания может производить главным образом только целевой покупатель;
- при оценке качества торгового обслуживания покупатель учитывает только, то что видит и ощущает в магазине (все остальное регламентируется законодательством);



– в условиях конкуренции между торговыми компаниями потребитель всегда производит сравнительную оценку качества торгового обслуживания.

Проблема заключается в том, что устоявшегося определения понятия «качество торгового обслуживания» не существует. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дает определение качества торговых услуг, которое шире понятия торговое обслуживание. Поскольку предполагает не только непосредственное взаимодействие с покупателем, но также и действия, нацеленные на обеспечение безопасности товаров и мест продажи, которые потребитель не видит и не может оценить. Говоря о качестве торгового обслуживания, мы будем понимать, что оно как часть торговых услуг включает не только выполнение функций в соответствии с «назначением и их характеристикой», но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя<sup>19</sup>. Однако такое определение не приближает нас к пониманию того, что именно нужно контролировать и оценивать управляющему магазином. Поэтому авторы различных методов оценки качества предлагают собственные критерии/показатели/направления оценки, а каждая торговая компания самостоятельно решает, как взаимодействовать с покупателями и по каким направлениям контролировать и оценивать качество торгового обслуживания.

Все опубликованные методические подходы, которые может использовать управляющий магазином для контроля за качеством торгового обслуживания на основе его систематической оценки, можно распределить на две большие группы: 1) нацеленные на оценку качества торгового обслуживания на основе единственного критерия; 2) нацеленные на оценку качества торгового обслуживания на основе комплекса критериев.

Рассмотрим их кратко. Методы оценки качества торгового обслуживания на основе единственного критерия. Среди наиболее известных методов следует отметить следующие.

С определенной долей условности к этой группе можно отнести следующие методические подходы: подход, известный как «Метод тайного покупателя» (Mystery Shopping), подход на основе оценки скорости торгового обслуживания, а также подход NPS.

Метод тайного покупателя в основном нацелен на такую часть оценки торгового обслуживания, как работа торгового персонала, и не позволяет получить полную и обоснованную оценку качества торгового обслуживания в целом. Кроме того, полученная посредством этого метода оценка работы торгового персонала в значительной мере субъективна. Даже при наличии у «тайного покупателя» стандартов обслуживания, скриптов и чек-листов, степень соответствия реального поведения продавца установленным нормам определяет конкретный и не всегда высококвалифицированный наблюдатель.

В основе метода оценки качества торгового обслуживания на основании скорости обслуживания лежит идея о том, что оно всегда оценивается именно по

---

<sup>19</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : (утв. приказом Росстандарта от 28 сент. 2015 г. № 1390-ст) // СПС «КонсультантПлюс».

затратам времени на получение услуги. Кроме того, скорость торгового обслуживания, которая определяется как среднее число обслуженных покупателей в единицу времени в данной торговой точке или на данном рабочем месте трактуется сторонниками метода как объективный показатель. В этом они видят его главное достоинство. При всей своей объективности данный показатель не способен полностью отразить качество торгового обслуживания, а значит, является показателем, не позволяющим получить обоснованную оценку.

Наибольший интерес среди рассматриваемой группы методов вызывает метод NPS. Метод NPS, или Net Promoter Score (чистый индекс промоутера / индекс лояльности), был представлен в статье «Одна цифра, которую Вам нужно «вырастить», опубликованной Фредом Райхельдом в 2003 г. Под промоутерами в статье понимаются лояльные покупатели, которые обращаются в компанию повторно, покупают дополнительные товары и услуги и, главное, рекомендуют ее значимым другим. Сегодня этот метод получил широкое распространение в маркетинговых исследованиях.

Суть метода NPS сводится к следующему: на основании опроса покупателей о возможности рекомендации магазина друзьям и знакомым их распределяют на три группы — «Промоутеры», «Нейтральные» и «Критики»; рассчитывают индекс лояльности как разность между долями «Промоутеров» и «Критиков» в общем объеме выборки.

Полученный таким путем индекс лояльности является общим показателем удовлетворенности покупателей торговым обслуживанием. Его достоинством является то, что его можно сравнивать со среднерыночным показателем и с показателями основных конкурентов. Недостатком показателя является то, что он не позволяет судить о том, по каким направлениям следует улучшать качество торгового обслуживания. Для решения этой проблемы рекомендуется проводить дальнейший опрос потребителей с целью декомпозиции индекса лояльности. Более целесообразно при этом использовать вопросы закрытого типа, представив в вопроснике определенный перечень критериев/показателей качества торгового обслуживания, предусмотрев в нем строчку «другое».

**Методические подходы, нацеленные на комплексную оценку качества торгового обслуживания** Особое место среди опубликованных методических подходов к оценке качества торгового обслуживания, которые являются нацеленными на комплексную оценку, занимают метод разрывов SERVQUAL (аббревиатура от Service Quality) и его поздние модификации.

Метод оценки качества услуг/обслуживания SERVQUAL был предложен в 1985 г. А. Паразурманом, В.А. Зайтхалмом и Л.Л. Берри. Идеология метода SERVQUAL определяется формулой «Ожидания минус Восприятие» («Expectation – Perception»), которые оцениваются потребителями одновременно по пяти основным параметрам (критериям): 1) tangibles (физическое состояние) — все материальное, что окружает клиента и что он может ощутить своими органами чувств (интерьер, чистота, атмосфера торгового зала); 2) reliability (надежность) — способность компании, оказывающей услуги выполнять свои

обязательства; 3) responsiveness (отзывчивость) — скорость реагирования компании на обращения клиентов; 4) assurance (уверенность, убежденность) — компетентность компании в тех услугах, которые она предлагает; 5) empathy (эмпатия/сочувствие) — стремление и способность компании понимать, откликаться и удовлетворять индивидуальные запросы своих клиентов. Для сравнения ожидаемого состояния обслуживания по каждому параметру с фактическим его состоянием создаются утверждения, характеризующие конкретные объекты или ситуации-примеры для оценивания. Таким образом потребители заполняют два ряда ответов на одинаковые утверждения. Только сначала их просят обозначить свои ожидания-оценки параметров, затем — оценки фактического воспринимаемого состояния обслуживания по каждому параметру. В качестве шкалы оценивания рекомендуется шкала Лайкерта. Отличным признается обслуживание, если фактические оценки превышают ожидаемые, хорошим — если фактические оценки восприятия равны ожидаемым, и плохим — если фактические оценки восприятия ниже ожидаемых. Таким образом, уровень обслуживания определяется показателем разрыва (GAP) между ожидаемыми значениями параметра и воспринимаемыми фактически.

Очевидно, что, применяя рассмотренный подход, можно рассчитывать, как частные показатели уровня обслуживания по каждому параметру, так и интегральный показатель уровня обслуживания. Достоинством рассмотренного подхода является то, что в нем проводится идея необходимости сравнения ожиданий целевых покупателей с восприятием услуг. В то же время метод не предусматривает возможности сравнения полученных оценок с оценками конкурентов, что в практике рыночно-ориентированного управления торговой компанией очень важно. Ожидания потребителей могут быть самыми высокими, но выбирать торговую компанию они все же будут из имеющегося круга доступных для них физически и материально торговых компаний конкурентов.

В ходе проведенного исследования методов оценки уровня качества торгового обслуживания нами было выявлено две проблемы.

Во-первых, нет единого подхода к пониманию того, на основании каких критериев должен быть оценен уровень качества торгового обслуживания. Должны ли эти критерии изменяться при развитии формата торговли и должны ли быть различными при оценке уровня качества торгового обслуживания в разных форматах торговли.

Во-вторых, опубликованные методы оценки уровня качества торгового обслуживания не отражают действие такого фактора, как цифровизация. Сегодня цифровизация непосредственно влияет на качество торгового обслуживания за счет касс самообслуживания, постамаатов, реализации принципа омниканальности, внедрения технологии дополненной реальности (AR) и др. Она позволяет превратить поход в магазин офф-лайн в развлечение, создавая дополнительную ценность для покупателей. Кроме того, внедрение цифровых технологий в повседневную жизнь позволяет легко сравнивать конкурирующие торговые ком-

пании, посещая их сайты, интернет-магазины, читая отзывы в социальных сетях. Пренебрежение сравнением оценок качества торгового обслуживания конкурентов с собственными оценками, снижает обоснованность последних.

Поскольку в качестве рабочего мы приняли понимание торгового обслуживания как деятельности продавца (торговой компании) при непосредственном взаимодействии с покупателем, в ходе которой покупатель воспринимает, оценивает и сравнивает с другими предложениями на рынке его способность создавать искомые им ценности. Поэтому наиболее полно можно структурировать критерии оценки качества на основе тех концепций рыночной политики, которые рекомендованы для торгового бизнеса, например на основе концепции 7P, которая в адаптированном к розничной торговле виде выглядит следующим образом: *Product* (ассортимент); *Price* (ценовой субмикс); *Place* (доступность в том числе местоположение); *Promotion* (интегрированные маркетинговые коммуникации, в том числе и мерчандайзинг); *People* (персонал магазина, взаимодействующий с покупателями); *Process* (процесс взаимодействия торгового бизнеса с покупателем); *Physical Evidence* (физические свидетельства, это та атмосфера магазина, которая окружает покупателя, для сайта — это навигация, способ представления товара, глубина информации о товаре и др.). Все эти элементы концепции маркетинга-микс 7P по сути отражают направления рыночной политики торговой компании, управляя которыми она может добиваться конкурентных преимуществ внешнего типа. Это именно то, что воспринимает покупатель любого магазина, в том числе и виртуального. Поэтому их можно трактовать как критерии оценки качества торгового обслуживания<sup>20</sup>. В табл. 10.1 представлены критерии и некоторые показатели, их характеризующие.

Как видно из табл. 10.1, показатели сформулированы на понятном для покупателей языке, приближающем нас к искомым ими ценностям, преимущественно в позитивном ключе.

Концепция 7P позволяет комплексно описать критерии оценки качества торгового обслуживания в структурированной форме. Она позволяет не только выделять, уточнять критерии/показатели для оценки качества торгового обслуживания, но и дополнять их перечень по мере возникновения новых возможностей в результате развития цифровых технологий и/или форматов торговли.

Кроме того, показатели, представленные в табл. 10.1, являются удобной базой для сравнения с конкурентами, поскольку отражают то, что непосредственно воспринимается потребителями в процессе взаимодействия с любой торговой компанией.

Оценку качества торгового обслуживания предлагаем проводить в три этапа, используя экспертный опрос.

На первом этапе предлагаем использовать метод NPS для определения индекса лояльности (индекса промоутера) анализируемой торговой компании и как минимум двух ее основных конкурентов, один из которых ее превосходит, другой — приближается к ее результатам.

---

<sup>20</sup> Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок.

**Критерии и показатели качества торгового обслуживания**

<b>Критерий</b>	<b>Примерный перечень показателей</b>
Ассортимент	Широкий выбор нужных товаров. Постоянное наличие в продаже нужных товаров. Обновление ассортимента
Цены	Справедливые цены на нужные товары
Доступность, в том числе местоположение	Размещение рядом с остановками транспорта, жилыми массивами. Удобная парковка (бесплатная). Понятное размещение товаров в торговом зале, в том числе за счет обеспечения видимости и заметных указателей. Удобная ширина проходов. Доступность товара на полках, кронштейнах. Читаемые ценники, содержащие достаточную информацию о товаре. Соблюдение часов работы
Интегрированные маркетинговые коммуникации, в том числе мерчандайзинг	Наличие информационных дисплеев, содержащих информацию о достоинствах, ограничениях, безопасности, аутентичности товаров. Привлекательное оформление входной группы. Привлекательное оформление точек продажи (point of sale). Акции, бонусы, подарки, дегустации, сэмплинги
Процесс	Квалифицированная и быстрая помощь продавца, в том числе информация о товарах, отзывчивость. Легкость обмена, возврата товара. Скорость и комфортность обслуживания, в том числе за счет касс самообслуживания, возможности делать заказ онлайн, а примерять и получать товар в удобном месте и т.п. (за счет омниканальности). Комфортность условий для выбора товаров. Развлечения в торговом зале
Физическая среда — атмосфера магазина	Дизайн торгового зала с применением цифровых технологий. Свежесть и температура воздуха. Чистота в торговом зале. Фирменная упаковка товаров. Приятные запахи. Приятная музыка. Наличие чистой униформы у продавцов

На втором этапе предлагаем производить оценку качества торгового обслуживания анализируемой торговой компании и ее конкурентов в единой матрице на основе опросного листа. Опросный лист должен включать вопрос об оценке качества торгового обслуживания и перечень показателей (см. табл. 10.1), размещенных в первом столбце матрицы. Оценку рекомендуем производить по пятибалльной шкале. На этом же этапе респонденты также должны определить значения весовых коэффициентов для каждого показателя.

На третьем этапе по итогам экспертного опроса может быть рассчитан интегральный показатель уровня качества торгового обслуживания по каждой сравниваемой торговой компании. При этом рекомендуется в качестве базы (знаменателя) для определения этого показателя принять максимальные оценки в шкале оценивания.

Интегральный показатель уровня качества торгового обслуживания может быть рассчитан по формуле:

$$I = \frac{\sum_i^n O_i * Z_i}{\sum_i^n O_{max} * Z_i},$$

где  $I$  — интегральный показатель уровня качества торгового обслуживания;  $Z_i$  — коэффициент значимости  $i$ -того показателя качества торгового обслуживания для данного формата торговли и его целевого рынка,  $i$  — изменяется от 1,  $n$ , где  $n$  — количество показателей качества торгового обслуживания, взятых для его оценки;  $O_i$  — экспертная оценка степени присутствия  $i$ -того показателя в анализируемой торговой точке;  $O_{max}$  — максимальная положительная по принятой шкале оценка  $i$ -того показателя качества торгового обслуживания.

Применение весовых коэффициентов позволит производить оценку качества торгового обслуживания для разных форматов торговли, придавая им то значение, которое характеризует ценности, формируемые форматом, в том числе и в процессе его развития. Для форматов, работающих с несколькими сегментами, это позволит производить такую оценку для каждого сегмента в отдельности, что обеспечит контроль за удовлетворенностью всех важных для торговой компании целевых сегментов.

Сопоставление индексов лояльности и интегральных показателей уровня качества торгового обслуживания у сравниваемых конкурентов позволит сделать выводы о различии/сходстве между общей оценкой качества торгового обслуживания (на основании индекса лояльности) и его интегральной оценкой, полученной в результате синтеза частных оценок отдельных показателей, что также внесет свой вклад в понимание покупательского поведения.

Применение предложенной трактовки понятия «торговое обслуживание» и комплексного подхода, позволяющего производить сравнительную оценку его качества, позволит повысить его уровень и на его основе — лояльность целевых потребителей, обеспечит рост выручки и прибыли.

## **10.2. Воронка продаж и основные показатели оперативного управления магазином**

Одним из хороших и широко применимых инструментов для управления продажами является так называемая воронка продаж. Воронка продаж — это модель в которой процесс совершения покупки потребителями разбит на этапы/шаги, которые потребитель проходит последовательно. Понимание того, что каждым таким шагом можно управлять, позволяет управляющему магазином увеличивать продажи и целенаправленно контролировать факторы, влияющие на результаты каждого этапа. Поскольку воронка продаж — это всего лишь модель, количество этапов в ней, которое будет управляться, определяет менеджмент торговой организации.

Своим появлением воронка продаж обязана иерархическим моделям коммуникации. Например, модель трех уровней реакции рынка (узнать, почувствовать, сделать), модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action — внимание, интерес, желание, действие/покупка). Многие источники называют автором концепции Э. Левиса, сказавшем о ней в 1896 г.

Само понятие «воронка» иллюстрирует идею того, что при прохождении шагов/этапов в процессе совершения покупки, количество покупателей на каждом этапе сокращается. Наиболее ранние модели воронки продаж отражали известную модель продажи AIDA.

Сегодня суть модели «воронка продаж» не изменилась: для того чтобы добиться результата (продажи), необходимо получить результаты на каждом из этапов. В воронке продаж работает следующая формула:

$$K_{n+1} = K_n \times CR,$$

где CR — коэффициент конверсии, показывающий долю потребителей, переходящих с этапа на этап;  $K_{n+1}$  — количество покупателей на последующем этапе процесса продажи;  $K_n$  — количество покупателей на предыдущем этапе процесса продажи.

Между разными этапами CR разный.

Нетрудно видеть, что формула для расчета коэффициента конверсии CR имеет вид:

$$CR = K_{n+1} : K_n.$$

Если рассматривать ситуацию продажи применительно только к торговому залу розничной торговой компании, то коэффициент конверсии (CR) может быть рассчитан по формуле:

$$CR = Kч : Kв,$$

где Kч — количество чеков за период; Kв — количество вошедших в торговый зал за период.

С развитием интернет-технологий появилась возможность контролировать количественные показатели коэффициентов конверсии на различных этапах. Сначала это была конверсия баннеров и рекламы на сайтах, потом конверсия e-mail-рассылок, с развитием социальных сетей и интернет-магазинов, фокус сместился на конверсию участников групп в социальной сети.

Рассмотрим какой воронка продаж может быть применительно к розничному магазину:

– визуальное «знакомство» потенциального покупателя с магазином (человек может идти мимо и увидеть витрину магазина или указатель на то, что рядом магазин, а также может увидеть сообщение о существовании магазина на сайте, в социальной сети и т.п.);

- заинтересовавшийся магазином человек заходит внутрь и переходит в статус потенциального покупателя;
- вошедший в магазин посетитель (потенциальный покупатель), совершает покупку, становится покупателем;
- покупатель, становится постоянным, посещает магазин для совершения повторных покупок.

**Задачи, решаемые при помощи воронки продаж:**

- выделение этапов продажи и определение целей, которые должны быть достигнуты как по числу клиентов на каждом этапе, так и по коэффициенту перевода с этапа на этап (конверсии);
- уточнение ответственности исполнителей за результаты каждого этапа;
- расчет стоимости клиента для каждого из этапов;
- организация контроля над достижением поставленных целей;
- помощь в описании отдельных задач, которые должен решить сотрудник в ходе взаимодействия с клиентом (описать процесс продажи на каждом из этапов);
- подбор или подготовка материалов для продавцов в соответствии с задачами каждого этапа.

**Еще одна, более развернутая модель воронки продаж:**

- awareness (осведомленность);
- interest (интерес);
- consideration (рассмотрение);
- intent (намерение);
- evaluation (оценка);
- preference (предпочтение);
- purchase (покупка);
- loyalty (лояльность);
- advocacy (пропаганда).

Эта цепочка выходит за пределы этапа продажи. Здесь на финальных стадиях клиент не только готов снова совершать покупки, но и делиться информацией о любимившемся продукте, торговой компании, стать участником его продвижения.

Любая структура воронки продаж нацелена на процесс превращения «невовлеченного» пользователя в лояльного покупателя.

**Рассмотрим еще несколько групп показателей, которые применяются управляющим магазином в процессе оперативного управления.**

**Показатели товарооборота, прибыли и рентабельности продаж** в разрезе товарных категорий, позиций в сопоставлении с прошлой неделей и неделей LFL прошлого года. LFL означает идентичный, такой же. Показатели LFL при анализе объема продаж означают, что они взяты за точно такой же период прошлого года, например за точно такую же неделю. Например, если мы пытаемся оценить объем продаж за текущую неделю в конце недели, то мы будем сравнивать его с показателями продаж за прошлую неделю и показателями LFL за точно такую же по номеру неделю прошлого года.



### **Показатели эффективности работы персонала.**

ASP (average sales price) — средняя стоимость штуки, р. Показатель отражает среднюю стоимость проданного товара. Показатель ASP можно рассчитать по формуле:

$$ASP = NS:Kш,$$

где NS — сумма продаж за период; Kш — количество проданных штук за период.

ATV (amount transaction value) — средняя стоимость чека, р. Показатель отражает среднюю стоимость чека в магазине. ATV можно рассчитать по формуле:

$$ATV = NS:Kч,$$

где Kч — количество чеков за период.

CPH (check per hour) — количество чеков в час, шт. Показатель отражает, с какой периодичностью пробиваются чеки в магазине. Например, показатель CPH = 1,2 говорит нам, что каждый чек пробивался в среднем каждые 50 мин. Показатель можно рассчитать по формуле:

$$CPH = Kч:В,$$

где В — количество отработанных часов.

Например, сотрудник за смену сделал десять чеков и отработал 8 ч, соответственно, его CPH будет равен 1,25 (CPH = 10/8).

SPH (sales per hour) — продажи в час, р. Показатель можно рассчитать по формуле:

$$SPH = NS:В.$$

UPT (unit per transaction) — количество штук в чеке в шт. Его можно рассчитать по формуле:

$$UPT = Kш : Kч.$$

Показатель UPT 1,8 говорит о том, что в среднем в данном магазине покупатели приобретают 1,8 товара в чеке (за сделку).

**Показатели минимизации потерь и убытков.** К числу показателей потерь и убытков в основном относятся показатели списания, недостачи и уценки. Списанию подвергаются товары ненадлежащего качества и товары с просроченным сроком годности. Недостача товаров может возникать в связи с кражами, при прочих равных условиях, а уценка товаров, когда он продается ниже установленной розничной цены, осуществляется по разным причинам, в том числе: утеря качества в процессе продажи, затоваривание и др.

## Задания для самостоятельной работы

1. Используя материалы гл. 10, решите следующую задачу.

Целевые покупатели торговой сети «Стрекоза», функционирующей в секторе одежды для женщин, предпочитают стильную и комфортную одежду из смесовых тканей, быстрое обслуживание и профессиональное консультирование, а также средний диапазон цен. Эти предпочтения составляют значимую комбинацию искомых ими ценностей и являются основой позиционирования анализируемой торговой сети.

– определите, какие показатели можно рассчитать на основании имеющихся данных, чтобы сделать первоначальное заключение о работе каждого магазина;

– произведите оценку работы каждого магазина, используя исходные данные, представленные в таблице;

– произведите диагностику работы торговой сети «Стрекоза» в целом: определите магазин с лучшими и магазин с худшими расчетными показателями.

В таблице представлены данные для экспресс-анализа работы сети за неделю.

### Данные для анализа показателей работы за 24 неделю

Показатели	Магазин				
	1	2	3	4	5
Выручка, 24 неделя, отчет тыс. р.	1 700	2 100	2 300	4 000	3 300
Выручка, 23 неделя, тыс. р.	1 900	1 700	2 200	3 300	2 700
Выручка LFL прошлый год, тыс. р.	2 300	2 600	3 100	4 200	2 300
Количество посетителей, 24 неделя.	36	55	45	63	55
Количество посетителей, 23 неделя	40	41	55	34	42
Количество посетителей LFL	56	45	67	35	57
Количество чеков, 24 неделя	12	23	21	25	15
Количество чеков, 23 неделя	16	22	19	30	12
Количество чеков LFL	15	12	21	28	17

2. Имеются следующие данные. Структурированное наблюдение за пешеходным потоком в зоне штендера, расположенного на центральной улице, с указателем на магазин, расположенном на боковой улице, показало, что в период с 12:00 до 17:00: 1) мимо штендера в среднем в час проходит 300 чел.; 2) за обозначенный период в магазин в среднем в час заходит 30 чел.; 3) в час в среднем 20 из них совершают примерку; 4) за этот же период количество чеков в среднем в час составляет 15; 5) сумма среднего чека — 3 000 р.

Выполните задания:

– постройте дневную воронку продаж, выделив ее этапы и указав значения показателей, в том числе и показателей конверсии;

– определите среднедневную выручку магазина;

– сделайте вывод и ответьте на вопрос, на каком этапе воронки продаж мы теряем больше всего покупателей, сделайте свои предположения относительно способов уменьшения потерь на каждом этапе воронки продаж;

– скажите, какая точка касания с потенциальным потребителем в условии задачи пропущена?

3. Изучите материалы гл. 10 и ответьте на вопросы теста. Каждый вопрос имеет единственный ответ.

## Тест

**1. Отметьте, какие из вариантов показателей оперативного управления магазином относятся к категории «коммерческие»:**

а) выполнение плана продаж по сумме, количеству по категориям и брендам, выполнение сроков реализации закупки, средний чек по сумме и количеству, конверсия, сокращение убытков;

б) показатели чек-листа.

**2. Чек-лист — это:**

а) таблица для расчета коэффициентов конверсии;

б) таблица со списком контролируемых параметров состояния торгового зала и магазина в целом, установленных к ним требований и оценок состояния каждого параметра на дату;

в) таблица для расчета среднего чека.

**3. По величине представленных коэффициентов конверсии, рассчитанных по итогам работы трех менеджеров по продажам, определите менеджера, который работает лучше всех:**

а)  $K = 0,4$ ;

б)  $K = 0,6$ ;

в)  $K = 0,7$ .

**4. Снижение показателя UPT в супермаркете при сохранении суммы среднего чека может свидетельствовать о том, что:**

а) в ассортименте недостаточно позиций из низкого и среднего ценового диапазонов и в перспективе мы теряем сегменты потребителей, ориентированных на низкий и средний ценовые диапазоны;

б) потребители часть закупок делают у конкурентов, где качество и (или) цены более привлекательны.

**5. Несвоевременный заказ товаров и обеспечение их доставки в торговый зал повлекут за собой:**

а) потерю выручки и прибыли;

б) неудовлетворенность целевых покупателей;

в) все вышеперечисленное.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Башаримова С.И. Организация торговли. Практикум : учеб. пособие / С.И. Башаримова, Я.В. Грицкова, М.В. Дасько. — Минск : Республик. ин-т проф. образования (РИПО), 2019. — 295 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93390.html> (дата обращения: 10.03.2023).
2. Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / под ред. С. Сысоевой. — Санкт-Петербург : Питер, 2015. — 416 с.
3. Бузукова Е.А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы : учеб. для вузов / Е.А. Бузукова. — Москва : Юрайт, 2023. — 181 с.
4. Грибанова И.В. Организация и технология торговли : учеб. пособие / И.В. Грибанова, Н.В. Смирнова. — 3-е изд. — Минск : Республик. ин-т проф. образования (РИПО), 2019. — 203 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93405.html> (дата обращения: 10.03.2023).
5. Гутникова О.Н. Основы организации торговли : учеб. для бакалавров / О.Н. Гутникова ; под редакцией Л.П. Дашкова. — Москва : Дашков и К, 2022. — 256 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120743.html> (дата обращения: 10.03.2023).
6. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли : учеб. для бакалавров / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц. — 13-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 348 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120810.html> (дата обращения: 10.03.2023).
7. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 832 с.
8. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер. — Москва : Вильямс, 2000. — 688 с.
9. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 256 с.
10. Диксон П.Р. Управление маркетингом : учеб. пособие / П.Р. Диксон. — Москва : Бином, 1998. — 556 с.
11. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. — Москва : ИНФРА-М : Высшая школа, 1996. — 255 с.
12. Дойль П. Менеджмент стратегия и тактика / П. Дойль. — Санкт-Петербург : Питер, 1999. — 559 с.
13. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. — Москва : ЭКСМО-Пресс, 2002. — 640 с.
14. Канаян К. Мерчандайзинг / К. Канаян, Р. Канаян. — Москва : РИП-холдинг, 2017. — 236 с.
15. Качалов И. Планирование продаж с точностью 90 % и выше / И. Качалов. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 304 с.
16. Кипервар Е.А. Управление розничным торговым предприятием : учеб. пособие / Е.А. Кипервар, В.А. Ковалев, А.И. Чумаков. — Омск : Ом. гос. тех. ун-т, 2020. — 151 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115454.html> (дата обращения: 10.03.2023).

17. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. — 11-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 800 с.
18. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д.В. Кревенс. — 6-е изд. — Москва : Вильямс, 2003. — 752 с.
19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 800 с.
20. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. — 927 с.
21. Мунши А.Ю. Организация и технология торговли: практикум / А.Ю. Мунши. — Москва : Рос. тамож. академия, 2019. — 80 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/105688.html> (дата обращения: 10.03.2023).
22. Новикова Н.Г. Комплексный подход к оценке качества торгового обслуживания в контексте целей управления продажами и тенденций развития конкуренции в сфере розничной торговли / Н.Г. Новикова // *Baikal Research Journal*. — 2021. — № 4. — URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=24848>.
23. Памбухчиянц О. В. Организация торговли: учебник / О.В. Памбухчиянц. — Москва : Дашков и К, 2018. — 294 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85609.html> (дата обращения: 10.03.2023).
24. Пахомова Н.Г. Организация деятельности торгового предприятия: оптовая торговля : учеб. пособие / Н.Г. Пахомова. — Липецк : Липец. гос. тех. ун-т, ЭБС АСВ, 2021. — 89 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116164.html> (дата обращения: 10.03.2023).
25. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. — Москва : Международ. отношения, 1993. — 896 с.
26. Сандермоен Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен, И. Адизес. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94296.html> (дата обращения: 17.03.2023).
27. Сысоева С.В. Категорийный менеджмент: курс управления ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. — Москва [и др.] : Питер, 2015. — 400 с.
28. Сысоева С. Мерчендайзинг / С. Сысоева, Г.Г. Крок. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 439 с.
29. Чумаков А.И. Организация, технология и проектирование торговых предприятий : учеб. пособие / А.И. Чумаков, Е.А. Кипервар. — Омск : Ом. гос. тех. ун-т, 2017. — 84 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/78503.html> (дата обращения: 10.03.2023).
30. Шив Ч.Д. Курс МВА по маркетингу / Ч.Д. Шив, А.У. Хайэм. — Москва : Альпина Паблишер, 2003. — 717 с.