

Снегирева В.

С53 Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. — СПб.: Питер, 2007. — 416 с: ил.

ISBN 5-469-00398-1

За последнее десятилетие розничная торговле претерпена серьезнейшие структурные изменения. Менеджерам торговых предприятий приходится принимать сложные решения, касающиеся разработки стратегий, выбора и формирования торгового ассортимента, вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине. Эта совокупность действий и составляет предмет управления торговым ассортиментом.

Предлагаемая книга — первая попытка обобщить отечественный и зарубежный опыт управления ассортиментом в розничной торговле. Рассмотрены вопросы экономики и организации торгового предприятия, разработки и реализации ценовой и ассортиментной стратегии. Особое внимание уделяется анализу состояния товарных калорий и диагностике всего процесса реализации. Расположение материала, обилие примеров и иллюстраций поможет проанализировать, дополнить и активизировать полученные знания для успешной работы. Книга будет интересна не только тем, кто уже работает в розничном бизнесе, но и тем, кто только выходит на рынок.

ББК 65.9(2)421.2
УДК 658.87

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-169-00398-1

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2007

Оглавление

Предисловие.....	7
Раздел I	
УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ	
Глава 1- СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТОРГОВЛИ: УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ.....	10
1.1. Сущность и задачи розничной торговли.....	10
1.2. Определение спроса и потребностей.....	12
1.3. Классификация потребительских товаров.....	16
1.4. Ассортимент потребительских товаров.....	21
Глава 2. ТОРГОВЫЙ АССОРТИМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	26
2.1. Природа торгового ассортимента, или Когда 1 + 1 больше 2.....	26
2.2. Система торгового ассортимента: управление развитием.....	32
2.3. Классификация ассортимента: зачем выделяют категории?.....	36
2.4. Свойства ассортимента: «...и шире, и глубже»!.....	40
2.5. Как определить оптимальные показатели ассортимента?.....	48
Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АССОРТИМЕНТА: КЛЮЧЕВОЕ УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ОБЪЕМА ПРОДАЖ.....	51
8.1. Современная практика управления: спрос или товарооборот?.....	51
3.2. Прогнозирование покупательского спроса: методы и приемы прогнозирования.....	54
3.3. Работаем в Excel: корреляции и о-регрессионная модель спроса.....	58
3.4. Оптимизация выбранного варианта прогноза: основы линейного программирования.....	70
3.5. Альтернативный метод линейного программирования: управление развитием ассортимента.....	77
Глава 4. НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ: КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	80
4.1. Категорийный менеджмент: управление бизнес-единицами.....	80
4.2. Откуда приходит власть? Новая профессия категоричного менеджера.....	84
4.3. Цели и задачи категорийного менеджмента.....	86
4.4. Характерные аспекты категорийного менеджмента.....	88
4.5. Совместное управление ассортиментом: преимущества сотрудничества.....	93
Глава 5. ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ.....	96
5.1. Товарные категории ассортимента.....	96

5.2. Методы классификации: что логично для торговца.....	97
5.3. Признаки классификации: что логично для потребителя.....	101
5.4. Формирование товарных категорий: от общего к частному.....	105
5.5. Проблема идентификации товаров: ошибка или возможность?.....	110
5.6. Зачем торговцу «ассортиментная карточка»?.....	112

Раздел II

АССОРТИМЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Глава 6- СУЩНОСТЬ АССОРТИМЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ.....	116
6.1. Зачем розничному торговцу стратегия?.....	116
6.2. Конъюнктура рынка: анализ текущей ситуации.....	117
6.3. Сегментация потребительского рынка.....	119
6.4. Этапы проведения сегментации.....	122
6.5. Выбор целевых сегментов рынка.....	125
Глава 7. ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	127
7.1. Анализ территории торгового района.....	127
7.2. Анализ торгового потенциала: прогноз продаж.....	133
7.3. Емкость рынка: кто является клиентом?.....	138
7.4. Анализ структуры потребления: как использовать данные о клиентах?.....	141
7.5. Построение карты стратегических групп.....	144
Глава 8- ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ: КОНКУРИРУЯ ЗА БУДУЩЕЕ.....	148
8.1. Сильные и слабые стороны предприятия.....	148
8.2. Методология SWOT-анализа: используйте свои сильные стороны.....	149
8.3. Конкурентное позиционирование: откуда приходит конкурентное преимущество.....	155
8.4. Позиционная стратегия участников рынка: думайте, как клиенты.....	157
8.5. Выбор конкурентной стратегии: цели и методы конкуренции.....	161
8.6. Формирование ассортиментной стратегии: новые горизонты развития.....	166
Глава 9. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВЦА.....	174
9.1. Сущность ценовой политики.....	174
9.2. Задачи ценообразования.....	178
9.3. Эластичность спроса.....	180
9.4. Измерение эластичности спроса по цене.....	184
9.5. Выбор метода ценообразования.....	187
9.6. Эластичность предложения.....	192
9.7. Ценовая стратегия предприятия.....	194
9.8. Инициативное изменение цен: причины изменения цен.....	197

Глава 10. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ.....	200
10.1. Стратегия развития товарной категории.....	200
10.2. Жизненный цикл продукции.....	201
10.3. Анализ матрицы развития ассортимента.....	204
10.4. Оптимизация структуры товарной категории.....	211

Раздел III

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Глава 11. ОТДЕЛ «ГАСТРОНОМИЯ».....	218
11.1. Понятие торговых и технологических процессов в магазине.....	218
11.2. Значение отдела гастрономии.....	221
11.3. Формирование ассортимента гастрономических товаров.....	223
11.4. Особенности маркетинга в отделе.....	228
11.5. Стратегия вертикальной интеграции в отделе.....	231
Глава 12. ОТДЕЛ «БАКАЛЕЯ».....	237
12.1. Значение отдела бакалеи.....	237
12.2. Особенности маркетинга в отделе.....	240
12.3. Ассортимент макаронных изделий.....	241
12.4. Ассортимент чая.....	243
12.5. Ассортимент растительного масла.....	245
12.6. Пополнение полочного запаса.....	246
Глава 13. ОТДЕЛ «МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ».....	249
13.1. Значение отдела для конкурентоспособности магазина.....	249
13.2. Ассортимент молочной продукции.....	252
13.3. Ассортимент йогуртов.....	253
13.4. Ассортимент сыров.....	255
Глава 14. ОТДЕЛ «ОВОЩИ И ФРУКТЫ».....	259
14.1. Значение отдела для конкурентоспособности магазина.....	259
14.2. Формирование ассортимента сельскохозяйственной продукции.....	261
14.3. Предотвращение потерь в отделе.....	265
14.4. Меры по стимулированию сбыта сельскохозяйственной продукции.....	267
Глава 15. ОТДЕЛ «ЗАМОРОЖЕННЫЕ ПРОДУКТЫ».....	270
15.1. История создания отдела.....	270
15.2. Значение отдела замороженных продуктов.....	272
15.3. Ассортимент замороженных продуктов.....	274
Глава 16. ОТДЕЛ «МЯСО И МЯСОПРОДУКТЫ».....	276
16.1. История создания отдела.....	276
16.2. Виды мясной продукции.....	277

16.3. Способы повышения эффективности работы отдела.....	280
16.4. Меры по стимулированию сбыта в отделе.....	283
16.5. Управление товарными запасами.....	285
16.6. Санитарное состояние отдела.....	287
Глава 17. ВНУТРЕННЯЯ ПЛАНИРОВКА МАГАЗИНА.....	289
17.1. Распределение площади торгового зала.....	289
17.2. Размещение отделов и секций в пространстве торгового зала.....	291
17.3. Виды оборудования для торгового зала.....	296
17.4. Размещение торгового оборудования; как «привести* покупателя к товару.....	301
17.5. Распределение площади подсобных и служебных помещений.....	307
Глава 18. ВЫКЛАДКА ТОВАРОВ.....	313
18.1. Выкладка товаров: демонстрация или инструмент продаж?.....	313
18.2. Правила выкладки. Управление восприятием.....	316
18.3. Концепция представления товара. Управление продажами.....	319
18.4. Влияние места представления товара на объем продаж. Где выставлять?.....	323
18.5. Определение размера выкладки. Сколько места отводить на полках?	327
18.6. Выкладка товара на островных и пристенных прилавках.....	330
18.7. Выкладка товара па стеллажах.....	332
18.8. Способы выделения товара.....	335
18.9. Специальная выкладка: средства привлечения внимания к товару.....	338
Глава 19. ЗАКУПОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВЦА.....	345
19.1. Закупочная стратегия предприятия.....	345
19.2. Выбор системы товароснабжения: критерии эффективности.....	349
19.3. Выбор источника поставок: на чем нельзя экономить?.....	361
19.4. Заключение договора на поставку товаров.....	355
19.5. Эффективный порядок заказа: процедуры заказа.....	358
19.6. Как определить оптимальный размер заказа?.....	361
19.7. Создание стратегических альянсов с поставщиками.....	363
Глава 20. УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ.....	366
20.1. Хранение товарных запасов: оптимальные режимы хранения.....	366
20.2. Организация работ по приемке товаров на склад.....	368
20.3. Виды товарных потерь и способы их устранения.....	373
20.4. Установление оптимальных условий хранения товаров.....	379
20.5. Организация приемки и обработки по группам товаров.....	389
20.6. Оптимизация величины товарных запасов.....	395
20.7. Планирование товарных запасов: гарантийный запас.....	398
20.8. Методы анализа и учета товарных запасов в торговле.....	400
Литература.....	ЛЮЗ

*Моей маме, Надежде Ивановне Снегиревой,
с благодарностью, любовью и уважением*

Предисловие

Последнее десятилетие стало революционным для розничной торговли в России. На смену эпохе распределения пришла эпоха конкурентного, свободного от государственного контроля розничного бизнеса. Торговля претерпела серьезные структурные изменения и, благодаря своим масштабам и влиянию на уровень жизни населения, стала играть важнейшую роль в экономике страны.

Сегодня в России насчитывается более 1 млн розничных торговцев, от уличных продавцов хот-догов, до сетей супермаркетов, таких как «Седьмой континент», «Перекресток», «Пятерочка». Каждый из них выживает и процветает благодаря тому, что более эффективно, в сравнении с конкурентами, удовлетворяет запросы определенных групп потребителей. Для этого менеджерам торговых предприятий приходится принимать сложные решения, касающиеся разработки стратегий, выбора и формирования торгового ассортимента, вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине. Эта совокупность действий, предпринимаемых розничными торговцами для удовлетворения потребностей покупателей и влияния на их решения о покупке, и составляет предмет управления торговым ассортиментом.

Желающие изучать управление в розничной торговле могут найти множество книг по данному вопросу. Но даже самые толстые учебники едва затрагивают проблему управления ассортиментом, поскольку на каждом его элементе необходимо знать огромное количество сведений. Предлагаемая вашему вниманию книга — первая попытка обобщить отечественный и зарубежный опыт управления ассортиментом в розничной торговле. При ее написании мы преследовали цель обес-

печить максимальное удобство для специалистов, постараться осветить как можно больше практических вопросов. Вы узнаете, как описать рынок и разбить его на сегменты; как оценить нужды, запросы и предпочтения целевых групп потребителей; как сформировать ассортимент, отвечающий выявленным потребностям; как посредством ценовой политики донести до потребителя идею ценности ассортимента; какие инструменты следует использовать при стимулировании сбыта и т. д.

В структуре книги выделено три части: «Управление торговым ассортиментом», «Ассортиментная стратегия предприятия» и «Технология управления ассортиментом». В первой части рассматриваются вопросы экономики и организации торгового предприятия; раскрываются наиболее эффективные методы и подходы к управлению торговым ассортиментом. Вторая часть посвящена вопросам стратегического планирования в розничной торговле; разработке и реализации ценовой и ассортиментной стратегии.

В третьей части рассматриваются наиболее важные с практической точки зрения направления работ по формированию ассортимента. Основное внимание уделяется анализу состояния товарных категорий и диагностики всего процесса реализации. Здесь можно найти ответы на вопросы, какие товары в ассортименте более прибыльны, а какие менее, как это определить, как скорректировать свою политику исходя из полученных результатов, как увеличить доходность предприятия, как сократить издержки на доведение товара до потребителя; как повысить оборачиваемость товарных запасов и т. д.

Расположение материала, обилие примеров и иллюстраций поможет проанализировать, дополнить и активизировать полученные знания для успешной работы. Полагаем, что книга будет интересна не только тем, кто уже работает в розничном бизнесе, но и тем, кто только выходит на рынок.

Раздел I

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ

ЦЩШПД—ШВ

Глава 1

Социальные основы торговли: удовлетворение человеческих потребностей

1.1. Сущность и задачи розничной торговли

Розничная торговля конца XX — начала XXI в. — это сложный многоуровневый и предельно консервативный бизнес. Ее основными чертами является тесная связь с потребителем (вовлеченность последнего в процесс создания услуги), низкая мобильность услуг (локализация бизнеса), высокая интерактивность операций (частота контактов с покупателями) и устоявшийся состав затрат. Покупатели склонны считать, что розничная торговля — это всего лишь продажа товаров через магазины, однако это еще и предоставление услуг: посещение кинотеатра, обследование у врача, стрижка у парикмахера, прокат видеокассет и т.д. Мы определяем розничную торговлю следующим образом.

Розничная торговля (ритейл, ритейлинг) — это любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителем для их личного некоммерческого использования¹.

Любое заведение, чья деятельность подходит под это определение, занимается розничной торговлей. Причем совершенно неважно, как именно продаются товары или услуги (методом личной продажи, по каталогам, через торговый автомат или Интернет) и где именно они продаются (в магазине, на улице или на дому у потребителя).

Розничный торговец — это компания, продающая потребителям товары и услуги, предназначенные для личного пользования, последнее звено в каналах распределения, связывающих производителей и покупателей.

Розничные торговцы выполняют ряд функций, увеличивающих ценность продаваемых ими товаров и услуг. Они формируют соответствующий потребностям целевых групп покупателей ассортимент, дробят крупные партии товаров, поступающие от производителей, осуществляют хранение товарных запасов и предоставляют услуги, облегчающие процесс покупки и использования товаров.

Формирование торгового ассортимента. Производители специализируются на изготовлении отдельных типов продуктов. Если бы на рынке присутствовали только собственные магазины производителей, торгующие соответствующими товарами, потребителям пришлось бы немало побегать, прежде чем закупить все необходимые к обеду продукты.

Дробление поступающих партий товаров. Чтобы снизить затраты на перевозку, производители, как правило, отправляют розничным торговцам большие партии товаров в соответствующей упаковке и таре. А розничные торговцы предлагают продукты в количествах, соответствующих запросам отдельных потребителей и домохозяйств. В этом и заключается функция дробления поступающих партий товаров.

Хранение запасов. Поддерживая определенный объем запасов, розничные торговцы создают дополнительное преимущество для потребителей, так как затраты последних на хранение сокращаются. Если бы потребителям пришлось создавать собственные запасы, они были бы вынуждены вкладывать дополнительные средства в резервные товары, отводить площади под хранение и т.д. Но поскольку обязательства по хранению запасов берет на себя розничный торговец, потребители держат дома лишь небольшое количество товаров, зная, что их всегда можно приобрести в магазине.

Предоставление услуг. Розничные торговцы предоставляют покупателям услуги, облегчающие процесс покупки и использования товаров. Торговля демонстрирует имеющиеся у нее товары так, что потребители имеют возможность рассмотреть их, подержать в руках, а зачастую и попробовать еще до того, как они совершат покупку. Специально обученные работники готовы в любой момент ответить на вопросы покупателей и сообщить дополнительную информацию о товаре.

Помимо вышеперечисленных основных функций, розничный торговец выполняет множество сопутствующих: изучает спрос, заключает договоры на поставку товаров, организует их доставку из мест их производства в места потребления, обеспечивает их сохранность и т.д.

¹ Английское слово *retail* («розничный») происходит от французского *retailleur*, означающего «отрезать».

Тем самым розничный торговец обеспечивает возможность быстро, удобно, с минимальными затратами времени и сил приобретать нужные товары и услуги в условиях свободного выбора, недалеко от места работы или проживания и в необходимом количестве. Все это увеличивает ценность товаров и услуг для покупателей, и они согласны платить большую цену, а не покупать у производителя.

1.2. Определение спроса и потребностей

Процесс покупки начинается в тот момент, когда человек понимает, что у него есть неудовлетворенная потребность. Осознание этого может происходить быстро и прямолинейно (человек заглядывает в холодильник и обнаруживает, что молоко все-таки закончилось), а может быть и неопределенным, как, например, желание попробовать чего-то новенького. Один из способов удовлетворения потребностей - поход в магазин и приобретение необходимого продукта. Поэтому говорят, что ключевая задача розничной торговли — удовлетворение индивидуальных человеческих потребностей.

Потребности людей почти бесконечны, но ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать те товары, которые максимально приближены к его желаниям и при этом находятся в рамках его финансовых возможностей.

Спрос - это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Существует множество видов спроса. Например, **по степени удовлетворения** потребностей выделяют *действительный, реализованный, удовлетворенный и неудовлетворенный* виды спроса. **По частоте предъявления** выделяют *повседневный, периодический и эпизодический* спрос и т.д. (табл. 1,1). Также выделяют спрос на конкретные виды товаров и товарные группы.

Спрос — величина непостоянная. На его объем и структуру влияют такие факторы, как гуманизация отношений в обществе; степень развитости различных видов потребностей и уровень осознанности их населением; доходы населения и объем ресурсов, которые могут быть направлены на удовлетворение той или иной потребности. С изменением значений этих факторов изменяются величина и структура спроса. Кроме того, людям надоедают вещи, которые еще вчера пользовались популярностью, и они ищут разнообразия ради самого разнообразия.

Таблица 1.1

Классификация потребительского спроса

№	Виды спроса	Определение
По степени удовлетворения потребностей		
1	Действительный (платежеспособный) спрос	Весь фактически предъявленный спрос на товары. Его размер определяется суммой денежных средств, которые население может предъявить в определенный период времени для покупки товаров и оплаты услуг, при условии, что их ассортимент и качество полностью соответствуют предъявляемым требованиям $O_d = S_p + S_{нп}$
2	Реализованный спрос	Весь спрос, который фактически реализуется в определенный период времени при покупке товаров и оплате услуг $O_p = S_p + S_{р}$
3	Неудовлетворенный спрос	Спрос, оставшийся нереализованным ввиду отсутствия товаров или несоответствия их ассортимента и качества требованиям потребителей $O_{нп} = O_{нп}^{треб} - S_{пк}$
	Явный неудовлетворенный	Проявляется в виде определенной суммы денежных средств, скапливающихся на руках у потребителей $O_{нп}^{яв} = O_d - O_p$
	Скрытый неудовлетворенный	Деньгами не представлен, но реализуется при покупке других товаров, приобретаемых в замен отсутствующих
4	Удовлетворенный спрос	Спрос, фактически реализованный в товарах и услугах, по объему, ассортименту и качеству полностью в соответствии с требованиями покупателей $O_p = S_{пк}$
5	Нереализованный спрос	Спрос, по каким либо причинам не реализованный на рынке (неготовность к покупке, нехватка времени, отсутствие условий для покупки) $S - S_{пк} = S_{нп}$ $O_{нп} = O_{нп}^{яв} + O_{нп}^{ск}$
6	Отложенный спрос	Не связан с уровнем товарного предложения и возникает из-за временного отсутствия условий для потребления некоторых товаров $O_{от} = O_{нп} - O_{нп}^{яв}$

Таблица 1.1 (продолжение)

Л№	Виды спроси	Определение
По характеру проявления		
7	Отрицательный (негативный) спрос	Ассоциируется с товарами, потребление которых людям неприятно; например, спрос на стоматологические услуги
8	Отсутствующий спрос	Характеризует незаинтересованность или безразличие целевых групп потребителей в товаре
9	Скрытый спрос	Выражает потенциальные потребности, которые невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров и услуг
10	Нерациональный спрос	Спрос на товары, вредные для здоровья общества и его членов
По частоте предъявления		
11	Повседневный спрос	Спрос на товары потребительского назначения, приобретаемые на регулярной основе
12	Периодический спрос	Отражает колебания в структуре потребления на сезонной, ежедневной и почасовой основе
13	Эпизодический спрос	Невозобновляемый спрос на товары-однодневки
По степени зрелости		
14	Потенциальный спрос	Прогнозируемый спрос на товары, находящиеся в стадиях разработки или проектирования, или на товары, недавно выведенные на рынок
15	Формирующий спрос	Спрос на новые товары, культура потребления которых еще не сформирована
16	Сложившийся спрос	Спрос на известные товары, товарные марки, характеризующий устоявшийся объем потребления
По интенсивности предъявления		
17	Интенсивный спрос	Спрос на новые модные товары, товары-фетиши (как правило, со временем стабилизируется)
18	Стабилизированный спрос	Спрос, устоявшийся по объему и частоте предъявления
19	Угасающий (падающий) спрос	Характеризуется постепенным уменьшением объемов потребления товаров, находящихся на заключительных этапах жизненного цикла

№	Виды спроса	Определение
С позиций соответствия целям организации		
20	Полноценный спрос	Спрос, удовлетворяющий целям и задачам организации
21	Чрезмерный спрос	Спрос, выше того уровня, который может удовлетворить организации
21	Неудовлетворительный спрос	Спрос по своему объему или структуре, не удовлетворяющий целям и задачам организации

Розничные торговцы со своей стороны пытаются сформировать связь между реализуемой ими продукцией и нуждами людей. Для этого им необходимо отыскивать потребителей, которым они хотят продавать, выяснять их потребности, а затем формировать ассортимент, наиболее полно их удовлетворяющий. Деятельность по управлению ассортиментом, таким образом, можно представить двумя составляющими:

- определение величины действительного спроса целевой группы потребителей;
- действия, предпринимаемые с целью увеличения доли удовлетворенного спроса (рис. 1.1).

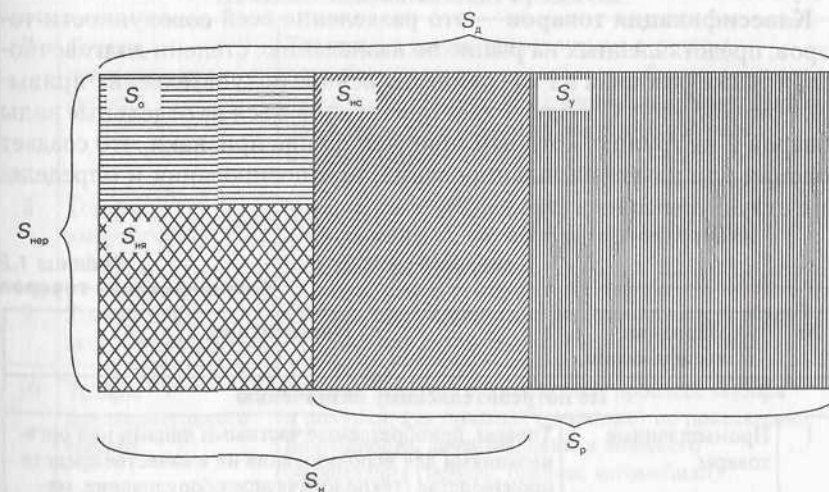


Рис. 1.1. Структура действительного спроса. Обозначения см. в табл. 1.1

1.3. Классификация потребительских товаров

Средством удовлетворения человеческой потребности выступает *товар*. В узком смысле под товаром понимается продукт труда, произведенный для обмена. В широком — понимается все, что имеет потребительную стоимость и может быть обменено на другой товар или деньги собственником этой потребительной стоимости.

Товар — все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Множество товаров, представленных на рынке обеспечивают удовлетворение разных человеческих потребностей, а также предлагают разные варианты удовлетворения одной и той же потребности. Например, такие товары, как губная помада и фруктовый сок обеспечивают удовлетворение двух человеческих потребностей: хорошо выглядеть и рационально питаться. А множество предлагаемых на рынке марок (марочных наименований) фруктового сока и губной помады позволяют удовлетворить обозначенные потребности в соответствии с финансовыми возможностями и предпочтениями потребителей.

Классификация — разделение множества объектов на подмножества по сходству или различию в соответствии с принятыми методами. В результате этого деления создаются различные **классификационные группировки**, которые могут иметь общие и отличные признаки, а также могут быть взаимозависимыми или независимыми.

Классификация **товаров** — это разделение всей совокупности товаров, представленных на рынке по назначению, степени долговечности, а также разбивка их на группы на основе покупательских привычек потребителей. Она позволяет ориентироваться на отдельные виды товаров и их группы, которым присущи общие признаки, что создает условия для изучения, планирования, прогнозирования и определения структуры спроса (табл. 1.2).

Таблица 1.2
Классификация товаров

№	Признак классификации	Определение
По потребительскому назначению		
1	Промышленные товары	Товары, приобретаемые частными лицами или организациями для использования их в качестве средств производства (технологическое оборудование, машины)

№	Признак классификации	Определение
2	Продукты одностепенные товары	Товары, приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности
3	Товары потребительского назначения	Товары, приобретаемые конечным потребителем для личного использования
По степени присущей долговечности		
4	Товары длительного пользования	Материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование (телевизор, холодильник, одежда, обувь)
5	Товары кратковременного пользования	Материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования (хлеб, соль, мыло, стиральный порошок)
6	Услуги	Итоги не посредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, и внутренней деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя (ремонт часов, стрижка в парикмахерской)
На основе покупательских привычек		
7	Товары повседневного спроса	Товары, регулярно используемые в личном потреблении людей; потребитель обычно покупает их часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение и на саму покупку (табачные изделия, газеты)
8	Товары импульсной покупки	Товары, приобретаемые без предварительного планирования и поиска (жевательная резинка, шоколадные батончики)
9	Товары для экстренных случаев	Товары, приобретаемые при возникновении острой нужды в них (зонтики, солнцезащитные очки)
10	Товары предварительного выбора	Товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления (мебель, одежда, автомобили)

Продолжение ➤

Таблица 1.2 (продолжение)

Ля	Признак классификации	Определение
По степени интенсивности спроса		
11	Товары особого (повышенного) спроса	Товары потребительского назначения с уникальными характеристиками или определенной марки, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить особые дополнительные усилия
12	Товары пассивного спроса	Товары потребительского назначения, о которых потребитель не знает (или знает, но обычно не задумывается об их покупке)
По характеру взаимодействия		
13	Взаимодополняющие товары	Товары, применение одного из которых требует одновременного использования другого товара, дополняющего первый (например, зубная щетка и зубная паста)
14	Взаимозаменяемые товары	Товары, которые служат однородным целям и различия между которыми для данного потребителя и в данной ситуации не имеют существенного значения. Характеризуются взаимной перекрестной эластичностью спроса по цене (например, сорта зеленого чая)
На основе потребительского восприятия		
15	Идентичные товары	Товары, одинаковые по физическим и технологическим характеристикам; качеству и репутации на рынке; стране происхождения и (или) марке производителя. При этом незначительные различия в их внешнем виде не учитываются
16	Схожие товары	Товары, схожие по качеству, но отличающиеся по цене в такой мере, чтобы оправдать их сравнение между собой при покупке
17	Дифференциальные товары	Товары, отличающиеся по физическим или иным параметрам от аналогичных товаров, производимых другими фирмами. Товар, который подобен, но не идентичен другим товарам, а следовательно, не является их полным заменителем. Такой товар покупатели предпочитают покупать у одного продавца, несмотря на то что цены у всех продавцов одинаковы (например, программное обеспечение для компьютера)

№	Признак классификации	Определение
18	Новые товары	Товары, принципиально отличающиеся от известных ранее на рынке, содержащие новые, дополнительные функциональные возможности, изменения в форме, дизайне или упаковке, имеющие значение для потребителя
По характеру спроса		
19	Товары эластичного спроса	Товар, объем потребления которого изменяется вместе с его ценой. К товарам эластичного спроса относятся большинство товаров предварительного выбора
20	Товар неэластичного спроса	Товар, объем потребления которого стабилен при изменении цены. Сюда относятся товары первой необходимости, обеспечивающие прожиточный минимум населения
21	Товар «низший» по спросу	Товар, потребление которого уменьшается по мере роста потребительских доходов вследствие предпочтения потребителем другого, более качественного товара
22	Товар «нормальный» по спросу	Товар, спрос и потребление которого возрастает по мере увеличения потребительских доходов

В результате классификации товаров по потребительскому назначению выделяют три агрегированных товарных *рода*: производственные, промышленные и потребительские товары. В свою очередь, каждый товарный род подразделяется на *классы*.

Класс товаров — множество товаров, удовлетворяющих обобщенные группы потребностей. Род потребительских товаров делится на следующие классы:

- продовольственные товары;
- непродовольственные товары;
- медицинские товары.

В зависимости от используемого сырья и назначения товаров, классы делятся на *подклассы, группы, подгруппы, виды и разновидности*.

Подкласс товаров — множество товаров, удовлетворяющих аналогичные группы потребностей, имеющих определенные различия. Класс продовольственных товаров включает следующие подклассы:

- продовольственные товары растительного происхождения;
- продовольственные товары животного происхождения.

Группа товаров — подмножество товаров, удовлетворяющих более специфические группы потребностей, что обусловлено особенностями сырья, материалов, конструкций. Так, подкласс «пищевые продукты растительного происхождения» подразделяется на следующие группы:

- плодоовощные товары;
- зерномучные товары;
- вкусовые товары;
- кондитерские и пр.

Подгруппа товаров — подмножество товаров, имеющих общее с группой основное-назначение, но отличающихся от товаров других подгрупп только им присущими признаками. Например, группа кондитерских товаров делится на две подгруппы, отличающиеся соотношением основных компонентов и удовлетворяющие более специфические потребности:

- сахаристые товары;
- мучные товары.

Каждая подгруппа товаров состоит из множества видов, имеющих общее целевое назначение, но отличающихся друг от друга по своим идентификационным признакам. **Вид товаров** — совокупность товаров, отличающихся индивидуальным назначением и идентификационными признаками. Так, подгруппа сахаристых товаров включает следующие виды:

- карамель;
- конфеты.

Вариация некоторого идентификационного признака внутри товарного вида позволяет выделять разновидности товаров.

Разновидность товаров — совокупность товаров одного вида, отличающихся рядом частных признаков. Например, по признаку содержания начинки различают две разновидности карамели:

- леденцовая карамель;
- карамель с начинкой.

Совокупность товаров определенной разновидности, отличающихся от товаров этой же разновидности собственным названием и индивидуальными особенностями, обусловленными подбором сырья, материалов, а также конструкцией и технологией, называется *наименованием товара*.

Номинальное наименование — именное обобщенное название товара, выпускаемого разными изготовителями. Разновидность леденцовой карамели включает следующие номинальные наименования:

- « Барбариса;
- «Дюшес».

В свою очередь, номинальные наименования включают **марочные наименования** — индивидуальное название товара, выпускаемого определенным изготовителем. Так, леденцовая карамель может иметь марочное наименование «Барбарис "Красный Октябрь"».

Кроме того, в зависимости от однородности сырья и материалов, из которых изготовлены товары, и их потребительского назначения выделяют изделия из металла, кожи, стекла и пр. С учетом особых свойств продовольственных товаров и необходимости создания для них особых режимов хранения выделяют скоропортящиеся и нескоропортящиеся товары и т.д. Совокупность классов, подклассов, групп и подгрупп, видов и разновидностей товаров составляет *общую товароведную классификацию* потребительских товаров.

1 А Ассортимент потребительских товаров

Множество товаров, представленных на рынке и классифицированных по признаку производственного происхождения или потребительского назначения называют *ассортиментом*. Ассортимент отражает принципиальные различия между товарами и представляет собой логическое распределение любого множества, образованного по наиболее общим признакам, на отдельные категории или звенья разного уровня. Существует ассортимент идей, ассортимент услуг, ассортимент товаров и т.д.

Ассортимент товаров — набор товаров, объединенных по какому-либо одному или совокупности признаков.

Признаками классификации ассортимента могут быть такие факторы, как местонахождение товаров (в промышленности или торговле); широта охвата товаров (простой, сложный, развернутый, смешанный ассортимент); степень удовлетворения потребностей (рациональный и оптимальный ассортимент) и т.д. (табл. 1.3).

Следует различать *ассортимент товаров, торговый ассортимент, и товарную номенклатуру*. В широком смысле номенклатура — перечень названий, терминов, или категорий, употребляемых в какой-либо отрасли науки, техники и пр.

Таблица 1.3

Классификация ассортимента товаров

№	Признак классификации	Определение
По местонахождению товаров		
1	Промышленный ассортимент	Набор товаров, выпускаемых изготовителем исходя из его производственных возможностей
2	Торговый ассортимент	Набор товаров, формируемый торговым предприятием с учетом его специализации, потребительского спроса и материально-технической базы
3	Ассортимент услуг	Набор услуг, предлагаемых потребителям. По степени детализации он, так же как и ассортимент товаров, разделяется на три основных вида: групповой, видовой и внутривидовой
По широте охвата товаров		
4	Простой ассортимент	Набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей (например, ассортимент хлебобулочного или молочного магазина)
5	Сложный ассортимент	Набор товаров, представленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров, отличающихся исходными материалами, конструкцией и иными признаками и удовлетворяющий разнообразные человеческие потребности (ассортимент универсамов и универмагов]
6	Развернутый ассортимент	Набор товаров, включающий значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, а и наименований, относящихся к группе однородных, но отличающихся индивидуальными признаками (ассортимент специализированного магазина)
7	Смешанный ассортимент	Набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения (ассортимент непродовольственных и продовольственных товаров)

№	Признак классификации	Определение
По степени удовлетворения потребностей		
8	Рациональный ассортимент	Набор юваров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии
9	Оптимальный ассортимент	Набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на проектирование, разработку производства и доведение до потребителя
По состоянию в конкретный момент времени		
10	Реальный ассортимент	Действительный набор товаров, имеющийся в конкретной организации производителя или продавца
11	Прогнозируемый ассортимент	Набор товаров, который должен будет удовлетворить предполагаемые потребности
По характеру удовлетворяемых потребностей		
12	Основной ассортимент	Набор товаров, ориентированных на обычные потребности основных групп потребителей
13	Сопутствующий ассортимент	Набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации (предметы ухода за обувью в обувном магазине)
По структуре ассортимента		
14	Групповой ассортимент товаров	Включает перечень товарных групп, сформулированных по признаку однородности сырья из которого они изготовлены, потребительскому назначению и способу производства
15	Групповой ассортимент услуг	Включает перечень отдельных крупноагрегированных видов услуг: образования, здравоохранения, услуги дошкольных учреждений, жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи, бытовые услуги и т. д.

Продолжение ➔

Таблица 1.3 (продолжение)

№	Признак классификации	Определение
16	Внутри групповой ассортимент товаров	Набор однородных товаров, объединенных общностью признаков и удовлетворяющих аналогичные потребности. Представляет собой детализацию группового ассортимента (например, товарная группа обуви делится на подгруппы кожаной, текстильной, валяной и резиновой обуви)
17	Видовой ассортимент товаров	Набор товаров различных видов и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности (например, подгруппа кожаной обуви делится на виды: сапоги женские, мужские, детские)
18	Видовой ассортимент услуг	Представляет собой детализацию крупноагрегированных видов услуг. Например, группа бытовых услуг делится более чем на 20 видов, в числе которых выделяются ремонт и пошив одежды, обуви, трикотажных изделий, ремонт радиотелевизионной аппаратуры, изготовление металлоизделий, ремонт и техническое обслуживание транспортных средств и т. д.
19	Внутривидовой ассортимент товаров	Ассортимент товаров, который включает разновидности товаров внутри отдельных видов. Признаками, отличающими одну разновидность от другой, являются модель, цвет, фасон и т. д. Примером внутри и видового ассортимента являются конкретные марки телевизоров, артикулы шерстяных тканей, модели электробритв и т. д.
20	Внутривидовой ассортимент услуг	Включает перечень конкретных работ, выполняемых в рамках определенного вида услуг

Товарная номенклатура — это перечень всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, представленных на отдельных товарных рынках или реализуемых конкретным предприятием. В отличие от ассортимента товаров товарная номенклатура не ставит целью классифицировать товары по какому-либо признаку; она ограничивается простым перечислением однородных или разнородных товаров общего или аналогичного назначения.

Ассортимент торгового предприятия (торговый ассортимент) представляет собой номенклатуру товаров, принадлежащих, как правило, к разным товарным группам, подгруппам, видам и разновидностям. Доля различных товаров в структуре торгового ассортимента определяется специализацией предприятия, его материально-технической базой, потребительским спросом и другими факторами. Поэтому говорят, что *торговый ассортимент* — это набор товаров, сформированный по определенным признакам и призванный удовлетворить спрос в некоторый момент времени.

Глава 2

Торговый ассортимент предприятия

2.1. Природа торгового ассортимента, или Когда 1 + 1 больше 2

Торговый ассортимент – совокупность объектов реализации (товары, услуги, права), предлагаемых торговым предприятием для продажи.

Каждый товар в структуре ассортимента обладает определенными свойствами и характеристиками, которые придают ему способность удовлетворять те или иные человеческие потребности. Эти свойства так или иначе становятся явными для потребителя и определяют его намерение приобрести товар.

Свойство — объективная особенность продукции, проявляющаяся при ее создании, эксплуатации или потреблении. Термин *свойство* обычно обобщает ряд *характеристик* продукции (свойство растворимости, радиоактивности, безопасности и т. д.).

Существуют следующие классы характеристик.

1. Характеристики, создаваемые в процессе производства:

- физические (механические, электрические, химические, биологические и др.);
- органолептические (связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом);
- » эстетические (например, вежливость, честность, правдивость);
- временные (пунктуальность, безотказность, доступность и др.);
- эргономические (например, физиологические характеристики или характеристики, связанные с безопасностью человека);
- функциональные (например, скорость автомобиля).

2. Характеристики, формирующиеся в сфере обращения:

- стоимостные (цена реализации товара, цена реализации сопутствующих и дополняющих товаров);

- « ассортиментные (широта ассортимента товаров-аналогов, имеющийся в продаже ассортимент товаров-заменителей, дополняющих товаров);
- « маркетинговые (факторы моды, сезонности, торговой марки, **Этапа** жизненного цикла товара).

Поскольку удовлетворение некоторой человеческой потребности зависит от количественного значения представленных выше характеристик, та или иная комбинация этих характеристик рождает *потребительскую ценность* (полезность) продукции.

Потребительская ценность товара выступает как совокупность свойств, связанных как с самим товаром, так и с сопутствующими услугами. Например, функциональное назначение зубной пасты — ее способность очищать полость рта — определяется физическими, эргономическими и функциональными характеристиками. Но потребительская ценность зубной пасты рождается только во взаимодействии физических, органолептических, стоимостных и маркетинговых характеристик. Так, для людей с большими семьями большей ценностью будут обладать традиционные недорогие марки зубной пасты с лечебным действием. Для подростков и молодых людей потребительская ценность зубной пасты заключается в ее косметическом эффекте, дети отдают предпочтение вкусовым свойствам продукта и т.д.

Собрав в одном месте товары с разными потребительскими свойствами и характеристиками, розничный торговец стремится удовлетворить потребности людей с различными вкусами, предпочтениями, уровнями доходов.

В зависимости от специализации торгового предприятия предлагаемый для продажи ассортимент товаров может быть узким или широким.

Широкий ассортимент — ассортимент товаров, представленный большим количеством товарных групп и удовлетворяющий различные человеческие потребности (например, ассортимент универсама).

Узкий ассортимент — ассортимент товаров, представленный большим количеством разновидностей товаров и предоставляющий различные варианты удовлетворения одной и той же потребности (например, ассортимент магазина «Спортивные товары»).

Таким образом, первоначально задачу формирования торгового ассортимента видели в том, чтобы предложить потенциальным покупателям возможность удовлетворения различных групп потребностей (или несколько вариантов удовлетворения одной потребности) в одном месте, у одного торговца. Но со временем стало ясно, что различные характеристики товаров взаимодействуют друг с другом и в про-

цессе этого взаимодействия изменяют потребительскую ценность как самих товаров, так и всего торгового ассортимента.

Например, в ассортименте магазина «Утро» отсутствуют зубные щетки. При этом магазин ежедневно реализует 100 тюбиков зубной пасты «Колгейт» по цене 27 руб. за штуку. Соседний магазин «Лето» торгует только зубными щетками, реализуя их по цене 58 руб. в количестве 50 штук в день. И, наконец, магазин «Восход», аналогичного формата, торгует как зубными щетками, так и зубной пастой различных производителей. При прочих равных условиях (цена за единицу товара, устойчивость ассортимента, месторасположение магазина и т.д.) он продает 150 единиц пасты «Колгейт» и 80 штук зубных щеток, что на 50 единиц товара больше, чем в магазине «Утро», и на 30 единиц больше, чем в магазине «Лето». Почему один и тот же товар пользуется неодинаковым спросом в трех аналогичных магазинах? Очевидно, покупатели считают, что покупка, совершенная в магазине «Восхода», характеризуется большей потребительской ценностью, поскольку отпадает необходимость тратить время на поиск дополнительных товаров в другом месте.

Таким образом, сформированный по определенному принципу комплекс товаров (торговый ассортимент) обладает большей потребительской ценностью, чем сумма потребительских ценностей составляющих его товаров. Это как раз тот случай, когда 1 + 1 больше 2. Товары, собранные в торговый ассортимент, перестают быть суммой объектов реализации и превращаются в качественно новый продукт, создаваемый в сфере обращения.

Приращение потребительской ценности ассортимента происходит за счет взаимодействия (корреляции) индивидуальных стратегических характеристик товаров.

Стратегическая характеристика товара — комплексное понятие, описывающее место и роль товара в структуре ассортимента. Она содержит не только количественную и стоимостную характеристики, но и такие показатели, как этап жизненного цикла, объем продаж, относительная доля товарооборота (ОДТ), уровень потребляемых ресурсов, рентабельность, колебания спроса и т.д. (табл. 2.1).

Корреляционная связь — связь между результативным и факторными признаками некоторого явления. Примером корреляционной связи может служить эластичность спроса по цене товара; рост числа посетителей при увеличении ассигнований на рекламу и т. д. Значение корреляции характеризует количественное изменение результативного признака при изменении величин факторных признаков.

Таблица 2.1
Номенклатура стратегически) характеристик
товаров торгового ассортимента

№	Стратегическая характеристика товара	Единица изменения	Зубная паста «Колгейт»	Зубная паста «Бленд-А-Мед»	Зубные щетки
1	Цена за единицу товара	руб.	27	24	58
2	Затраты на продвижение	тыс. руб./мес.	3,5	2,7	2
3	Относительная доля товарооборота товара в группе	%	5	3	2
4	Объем продаж и т. д.	шт./день	150	125	80

Под **внутренней корреляцией** в управлении ассортиментом понимают связь между двумя и более характеристиками реализуемых товаров. Наиболее изучены следующие ее виды:

- корреляция между несколькими характеристиками одного товара (эластичность спроса по цене; зависимость объема продаж от этапа жизненного цикла товара);
- корреляция между одной и той же характеристикой различных товаров (зависимость темпов роста товарооборота или относительной доли товарооборота взаимозаменяемых или взаимодополняющих товаров);
- корреляция между разными характеристиками различных товаров (повышение цены некоторого товара — увеличение темпов роста товара-заменителя и т.д.).

На рис. 2.1 представлена парная корреляция между объемом продаж зубной пасты «Колгейт*» (результативным признаком) и ее ценой (факторным признаком). Видно, что при увеличении цены за единицу товара уменьшается объем продаж и наоборот, т.е. имеет место сильная отрицательная зависимость.

Рост продаж зубной пасты может повлиять на увеличение сбыта зубных щеток (рис. 2.2). В этом случае говорят о положительной корреляционной зависимости спроса на взаимодополняющие товары.

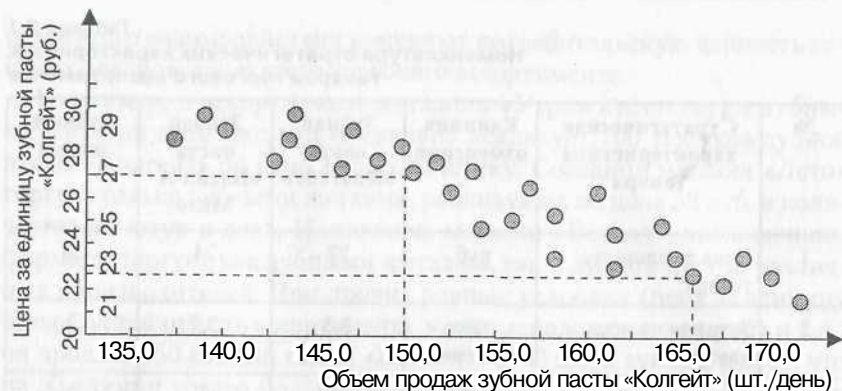


Рис. 2.1. Корреляция между ценой товара и объемом продаж

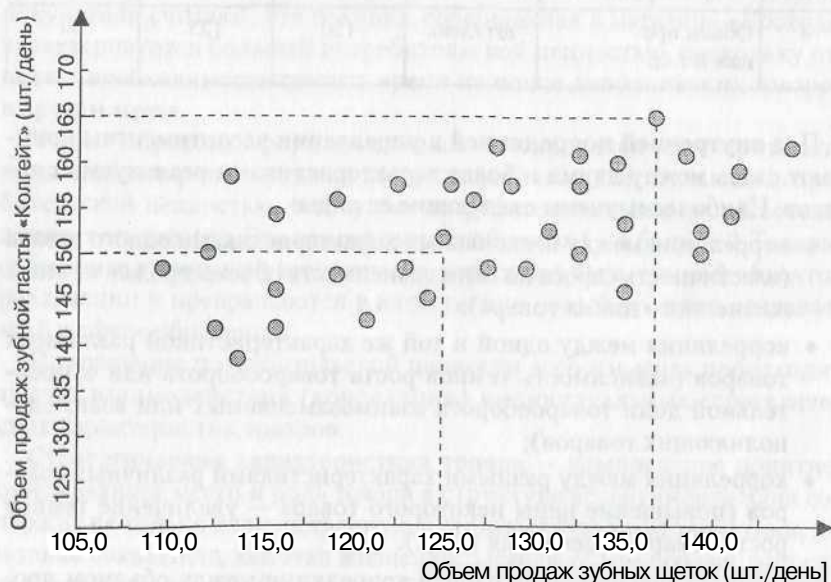


Рис. 2.2. Корреляция объемов продаж взаимодополняющих товаров

Если в восприятии целевых покупателей марки зубной пасты «Колгейт*» и «Бленд-А-Мед» — схожие товары, с ростом продаж пасты «Колгейт», объем сбыта «Бленд-А-Мед» сокращается (рис. 2.3) и т.д.

Существование корреляционных связей объясняет тот факт, что изменение одной единственной характеристики (цены за единицу зуб-

ной пасты марки «Колгейт*») повлекло за собой изменения значений трех других характеристик: спроса на зубную пасту «Колгейт*», спроса на зубную пасту «Бленд-А-Мед», спроса на зубные щетки¹.

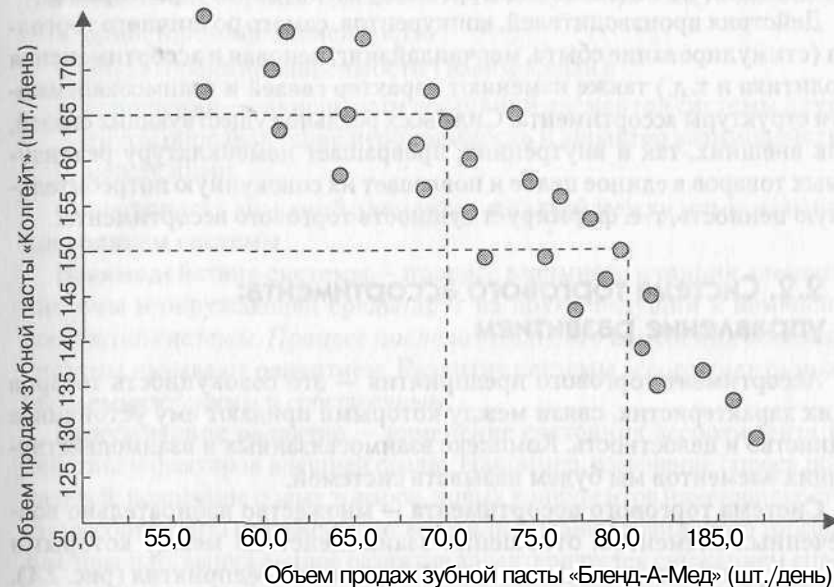


Рис. 2.3. Корреляция объемов продаж схожих товаров

Благодаря этим связям товар в структуре ассортимента перестает быть независимой единицей реализации и превращается в элемент целого.

Корреляционные связи ассортимента могут быть не только внутренними, но и внешними. Что произойдет с реализацией зубной пасты в магазине «Восход», если соседний магазин снизит цену на товар (введет в ассортимент зубные щетки, предложит гибкую систему скидок и т.д.)? Хотя характеристики торгового ассортимента магазина «Восход*» останутся прежними, объемы реализации зубной пасты сни-

¹ В действительности система связей и взаимозависимостей между различными характеристиками товаров еще сложнее. Для того чтобы выявить и использовать их в управлении торговым ассортиментом, применяют различные экономико-математические и статистические методы обработки и анализа данных. (Модель управления ассортиментом, основанная на оптимизации его корреляционных связей, будет рассмотрена в главе 3.)

зятся. Изменение значений характеристик ассортимента под действием внешних факторов называется *внешней корреляцией*.

Внешняя корреляция - связь между характеристиками товаров и внешними по отношению к торговому ассортименту факторами.

Действия производителей, конкурентов, самого розничного торговца (стимулирование сбыта, мерчандайзинг, ценовая и ассортиментная политика и т. д.) также изменяют характер связей и взаимозависимости структуры ассортимента. Сила всех реально существующих связей, как внешних, так и внутренних, превращает номенклатуру реализуемых товаров в единое целое и повышает их совокупную потребительскую ценность, т. е. формирует сущность торгового ассортимента.

2.2. Система торгового ассортимента: управление развитием

Ассортимент торгового предприятия - это совокупность товаров и их характеристик, связи между которыми придают ему устойчивое единство и целостность. Комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов мы будем называть системой.

Система торгового ассортимента - множество избирательно вовлеченных элементов, отношения взаимодействия между которыми фокусируются на достижении целей торгового предприятия (рис. 2.4).

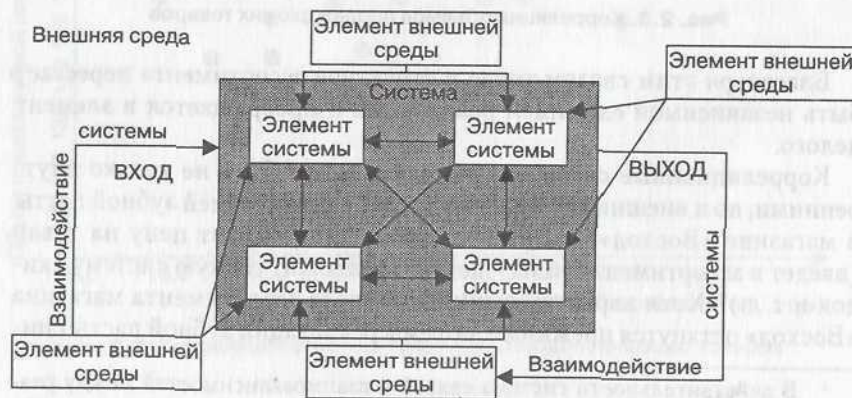


Рис. 2.4. Понятие системы

Элементами системы ассортимента являются характеристики товаров.

Системе присущи следующие основные составляющие: *элементы, связи, взаимодействие, целеполагание*.

Связь — зависимость значений одного элемента от значений других элементов системы. Связи системы могут быть следующих видов:

- » односторонние зависимости;
- * двухсторонние зависимости (взаимосвязи);
- отношения — зависимости состояний элементов системы друг от друга, определяющие необходимость и характер взаимодействия между ними.

Совокупность значений элементов и связей между ними называют состоянием системы.

Взаимодействие системы — процесс взаимного влияния элементов системы и окружающей среды друг на друга, ведущий к изменению состояния системы. Процесс последовательного изменения состояния системы называют развитием. Развитие системы ассортимента может быть *вынужденным* и *собственным*.

Вынужденное развитие — изменение состояния ассортимента под действием факторов внешней среды. Например, изменение спроса покупателей, появление новых товаров, новых конкурентов изменяют состояние ассортимента независимо от воли или желания розничного торговца. Как правило, вынужденное развитие характеризуется снижением спроса на отдельные товары и товарные позиции ассортимента, повышением эластичности спроса по цене и т. п. Для того чтобы устранить вредные последствия вынужденного развития и достичь более полного соответствия спросу, необходимо оптимизировать состояние ассортимента. Для этого предпринимается целенаправленное управленческое воздействие, ведущее к изменению значений элементов ассортимента.

Собственное развитие — изменение состояния системы ассортимента под действием собственных причин. Цели собственного развития достигаются в процессе трансформации *входящих ресурсов*.

Входящие ресурсы — все виды ресурсов (финансовые, материальные, информационные, квалификационные и т. д.), направленные на формирование и поддержание торгового ассортимента (рис. 2.5).

Процесс трансформации — методы, инструменты и технология, используемые в управлении торговым ассортиментом.

Выходящие ресурсы — это итог функционирования системы, представленный новым уровнем и структурой спроса, потоком денежных средств от реализации, оптимизацией структуры ассортимента и другими значимыми для целей управления факторами.

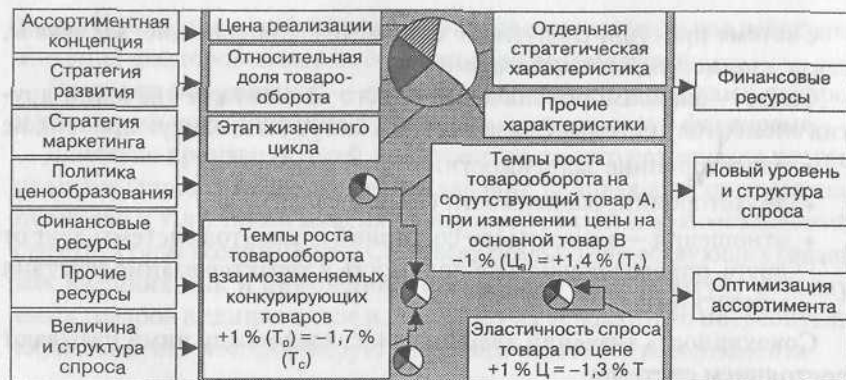


Рис. 2.5. Система торгового ассортимента

Обратная связь — информация о полученных результатах управления, определяющая последующий выбор входящих ресурсов. Под обратной связью в управлении ассортиментом принято понимать информацию о степени удовлетворения потребностей покупателей. Анализ этой информации позволяет определить момент совершенствования ассортимента и дает начало новому циклу целеполагания.

Сложность управления торговым ассортиментом заключается в том, что любое изменение состояния системы (развитие ассортимента) нарушает установившееся равновесие и изменяет значения взаимосвязанных элементов. Это значит, что последствия управленческого воздействия могут не соответствовать запланированным результатам.

Пример 1. Известны параметры реализации двух товаров: пива «Балтика № 3» и чипсов «Лейс» (табл. 2.2). Необходимо так изменить значения стратегических характеристик этих товаров, чтобы ежедневный товарооборот предприятия составил 18 тыс. руб.

Казалось бы, решение задачи сводится к тому, чтобы поднять цену на пиво на 3,5 руб. — до 28,5 руб. за единицу товара:

$\{18000 - 16250\} + 500 \cdot 3,5$ руб.

25 руб. + 3,5 руб. = 28,5 руб.

Тогда:

$28,5 \text{ руб.} \times 500 \text{ ед.} + 15 \text{ руб.} \times 250 \text{ ед.} = 18000 \text{ руб.}$

Однако в реальных рыночных условиях необоснованное повышение цены ведет, как правило, к снижению спроса на товар. Очевидно, что при повышении цены на пиво на 3,5 руб. (на 14%) снизится объем спроса, что не позволит получить запланированный совокупный доход в размере 18 тыс. руб.

Поэтому основная задача управления развитием ассортимента состоит в том, чтобы выявить и использовать в управлении все существующие корреляционные связи.

Таблица 2.2
Начальное состояние системы

Наименование		Цена за единицу товара	Ежедневный спрос (шт/день)	Товарооборот (руб/день)
		Ц	С	Т
Пиво «Балтика» 0,5 л	A	25	500	12500
Чипсы «Лейс» 100 г	B	15	230	3750
Итого				16250

Пример 2. Пусть известны следующие связи в структуре ассортимента: Зависимость спроса на пиво «Балтика» от цены за единицу продукции (эластичность спроса по цене):

$+1\% \text{ Ц}(A) = -1,6\% \text{ С}(A)$.

Зависимость спроса на чипсы «Лейс» от величины спроса на пиво «Балтика» (эластичность спроса взаимодополняющих товаров):

$+1\% \text{ С}(A) = +2\% \text{ С}(B)$.

Единственно верным решением в заданной системе ограничений будет снижение цены на пиво на 10% — до 22,5 руб. заед. (табл. 2.3).

Тогда спрос на пиво увеличится на 16%:

$500 + (10 \times 1,6)\% = 580$;

а спрос на чипсы — на 32 %:

$250 + (10 \times 1,6 \times 2)\% = 330$.

Соответственно, $22,5 \text{ руб.} \times 580 \text{ ед.} + 15,0 \text{ руб.} \times 330 \text{ ед.} = 18000 \text{ руб.}$

Таблица 2.3
Результат развития системы

Наименование		Цена за единицу товара	Ежедневный спрос (шт/день)	Товарооборот (руб/день)
		Ц	С	Т
Пиво «Балтика» 0,5 л	A	22,5	580	13050
Чипсы «Лейс» ЮОг	B	15	330	4950
Итого				18000

В приведенном выше примере показан механизм управления развитием ассортимента. Характерной особенностью управления развитием является то, что для достижения целей управления недостаточно изменять отдельные характеристики товаров (товарных позиций). Необходимо прогнозировать последствия этого изменения в масштабах всей системы. Для этого розничному торговцу необходимо выявлять

и регистрировать все внутренние и внешние связи системы ассортимента и использовать их влияние в целях повышения эффективности управления.

2.3. Классификация ассортимента: зачем выделяют категории?

Ассортимент розничного торговца может включать до 8-10 тыс. товарных позиций, каждая из которых имеет от пяти до пятнадцати различных характеристик. В этом случае число внутренних связей ассортимента может достигать значения $n \times (n - 1)$; где $n = 10000 \times 15'$.

Очевидно, что даже с помощью современных информационных технологий невозможно учесть и использовать в расчетах такое количество связей и взаимозависимостей².

Для того чтобы получить наглядное представление обо всех процессах, протекающих в системе ассортимента, целесообразно представить торговый ассортимент в виде нескольких *подсистем*, сформированных по какому-либо доминантному признаку, т.е. *классифицировать систему ассортимента*. Классификация торгового ассортимента позволяет ориентироваться на отдельные категории и группы товаров, которым присущи общие признаки, что, во-первых, значительно упрощает задачу управления, а во-вторых, создает оптимальные условия для изучения и прогнозирования спроса.

Простейшим признаком классификации, определяющим соответствие товара классификационной группировке, является единство производственного происхождения или потребительского назначения. Этот признак используется и в традиционной товароведной классификации товаров (рис. 2.6). В зависимости от целей управления ассортиментом возможно построение любой другой структуры, в которой определяющим признаком будут выступать потребительские пред-

¹ Речь идет только о внутренних связях структуры ассортимента, т.е. связях между отдельными характеристиками реализуемых товаров. Число внешних связей (между элементами ассортимента и факторами внешней среды) будет на порядок выше.

² Количество товарных позиций в ассортименте определяется в основном форматом магазина. Так, в магазине торговой площадью 150-250 м² ассортимент обычно составляет 1-2 тыс. товаров, в мини-маркете — 3-5 тыс. товаров, в дискаунте — 700-1200 товаров, в супермаркете — 8-10 тыс., в гипермаркете — 35-40 тыс.

почтения, торговая марка, уровень рентабельности и т.д. (Более подробно вопросы формирования товарных категорий будут рассмотрены в главе 5.)

Как видно из приведенной ниже схемы, структура торгового ассортимента представлена совокупностью взаимозависимых и независимых классификационных группировок, находящихся на разных ступенях иерархии.

Классификационная группировка — совокупность элементов ассортимента, сформированных по определяющему доминантному признаку.

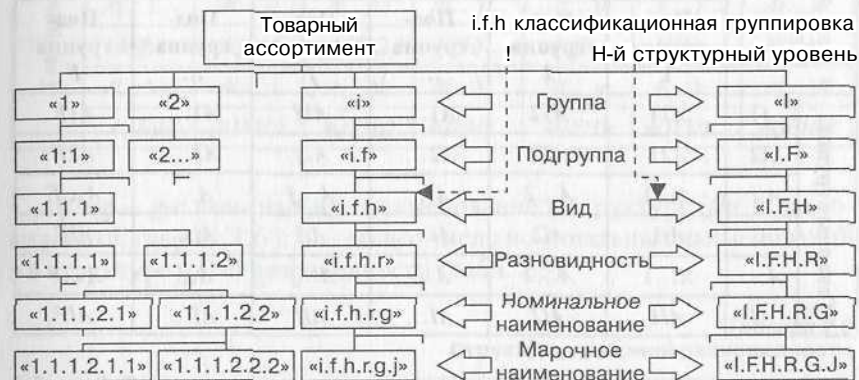


Рис. 2.6. Классификация системы ассортимента

Структурный уровень — ступень классификации торгового ассортимента, представленная рядом классификационных группировок.

Структурная единица ассортимента — отдельная классификационная группировка или товарная позиция в структуре ассортимента.

Присвоив каждой классификационной группировке индивидуальный код, совокупность подсистем ассортимента можно записать в математической форме:

A_i — i -я товарная группа в структуре ассортимента, где $i \in \{1, I\}$; I — общее число товарных групп (табл. 2.4).

A_{if} — f -я товарная подгруппа в структуре i -й товарной группы; где $f \in \{1, F\}$; F — общее число товарных подгрупп в i -й группе (табл. 2.5).

A_{ifh} — h -й товарный вид в структуре f -й товарной подгруппы; где $h \in \{1, \# \}$; $\#$ — общее число товарных видов в if -й подгруппе (табл. 2.6).

Таблица 2.4
Структура торгового ассортимента

	Структура торгового ассортимента					
	Торговые группы					
Торговый ассортимент	A_1	A_2	$A_{...}$	A_i	$A_{...}$	A_l

Таблица 2.5
Структура товарной группы

		Структура i-й товарной группы					
		Под-группа Г	Под-группа 2	Под-группа ...	Под-группа /	Под-группа ...	Под-группа F
Товарные группы	A_1	AH	AU	$Al...$	$A \text{ } l_f$	$Al...$	A_lF
	A_2	$A2l$	$A22$	$A2...$	$A2_f$	$A2...$	$A2F$
	$A_{...}$	$A_{...}L$	$A_{...}2$	$A_{...}$	$A_{...}f$	$A_{...}$	$A_{...}F$
	A_i	AH	AH	$Ai...$	$A \text{ } i_f$	$Ai...$	A_iF
	$A_{...}$	$A_{...}L$	$A_{...}2$	$A_{...}$	$A_{...}f$	$A_{...}$	$A_{...}F$
	A_l	AH	AP	$Al...$	Al_f	$Al...$	A_lF

Таблица 2.6
Структура товарной подгруппы

		Структура if-й товарной подгруппы					
		Вид 1	Вид 2	Вид...	Вид Л	Вид...	Вид Я
Товарные подгруппы	ЖП)	$AШ)1$	Ж П)2	ЖП)-	$A(\backslash)h$	ЖП)-	$A(\backslash)H$
	Ж-.)	$Ж-.)1$	$Ж-.)2$	Ж-.)-	$A(...)h$	Ж-.)...	$A(...)H$
	$A_iXF)$	$A(\backslash F)l$	$D1/02$	$A\{IF)...$	$A(\backslash F)h$	$A\{IF)...$	$A(IF)H$
	$Ж...1$	$A\{...)1$	$Ж-.)2$	Ж-.)-	$A(...)h$	$Ai(...)...$	$A(...)H$
	$Ж!/))$	$A(if)l$	$A(if)2$	AW...	$A(if)h$	$A(if)...$	$A(if)H$
	Ж-.)	$Ж...)1$	$A(...)2$	Ж...)...	$A(...)h$	Ж...)...	$A(...)H$
	$A(IF)$	$A\{IF)\$	$A\{IF)2$	$A(!F)...$	$A(IF)h$	$A(IF)...$	$A(IF)H$

$Aifhr$ — r-я товарная разновидность в структуре $ifh-go$ вида; где $g \in (1, if)$; R — общее число товарных разновидностей в $ifh-u$ виде (табл. 2.7).

Таблица 2.7
Структура товарного вида

		Структура $ipi-to$ товарного вида					
		Разно-вид-ность 1	Разно-вид-ность 2	Разно-вид-ность...	Разно-вид-ность g	Разно-вид-ность...	Разно-вид-ность R
3-й вид	ЖП)1	$DШ)1$	$D111)2$	$DHO...$	$A\{Ш)g$	$ЖП1)...$	$DШ)K$
	$D...)...$	$D... 11$	$D...)2$	$D...)-$	$A(...)g$	$D...)...$	$A(...)R$
	$DП)H$	$DНЯ)!$	$D11Я)2$	$A(\backslash H)...$	$A(\backslash Ш)g$	$DНЯ)...$	$A(ПH)R$
	$D...)...$	$D...)1$	$D...)2$	$D...)...$	$A(...)g$	$D...)...$	$A(...)R$
	$A(if)h$	$A\{Ш)\$	$A(ifh)2$	4(ш)..-	$A(ifh)r$	$AШ..$	$A(ifH)R$
	$D-.)...$	Ж-)1	$D-.)2$	$D...)...$	$A(...)g$	$D...)...$	$A(...)R$
4-й вид	$A(IF)H$	$A(IFH)\$	$A\{!FH)2$	$AQFH)...$	$A(IFH)r$	$A(IFH)...$	$A(!FH)R$

$Aifhrg$ — g-е номинальное наименование в структуре $ifhr-й$ разновидности; где $g \in (1, G)$; G — общее число номинальных наименований в в структуре $ifhr-ik$ разновидности (табл. 2.8).

Таблица 2.8
Структура товарной разновидности

		Структура $ifhr-it$ товарной разновидности					
		Наименование 1	Наименование 2	Наименование...	Наименование ^a	Наименование...	Наименование G
Товарные разновидности	4111)1	$D1П \text{ } 1)1$	$D1Ш)2$	$DШ1)...$	$4-1ШK$	4111)...	$A\{U\backslash G$
	$A\{...)...$	$A(...)1$	$A(...)2$	$A(...)...$	$A\{...)g$	$Ж-.)-$	$A\{...)G$
	$A(\backslash Ш$	$A(ШK)1$	$A/Ш№$	$DШЙ)...$	4111KB	$A(ПШ)...$	$A(UiR)G$
	$Ai(...)...$	$A(...)1$	$A(...)2$	$Ai(...)...$	$A\{...)g$	$Ai(...)...$	$A(...)G$
	$A(ifh)r$	$A(ifhr)\$	$A(ifhr)2$	$A(ifhr)...$	$A(ifhr)g$	$AOfhr)-$	$A(ifhr)G$
	$D...)-:$	$A\{...\backslash$	$A(...)2$	$A(...)...$	$A(...)g$	$A(...)...$	$A(...)G$
	$A(!FH)R$	$A(IFHR)\$	$A(IFHR)2$	$Ai!FHR)...$	$A\{IFHR)g$	$A\{iFHR)...$	$A(IFHR)G$

$Aifhrg$ — j-е марочное наименование в структуре $ifhrg-ro$ поминального наименования, где $e \in (1J)$, J — общее число марок $ei/krg-ы$ наименовании (табл. 2.9).

Классификация торгового ассортимента позволяет группировать множество объектов реализации в укрупненные товарные категории. Теперь ассортимент торгового предприятия можно представить как перечень товарных групп. В свою очередь, ассортимент каждой из групп складывается из нескольких подгрупп товаров и т.д. После завершения процесса классификации менеджер может воспользоваться любой из $f + N + R + G + J + 1$ подсистем для принятия и прогнозирования последствий управленческих решений. Таким образом, классификация ассортимента формирует структуру, в рамках которой будет осуществляться управление.

Таблица 2.9

Структура номинального наименования

		Структура <i>ijhrg</i> -й товарной разновидности					
		Наименование 1	Наименование!	Наименование...	Наименование [^]	Наименование...	Наименование/
Товарные разновидности	Д11111)1	<i>A(ПШ)1</i>	Д11Ш)2	Д11111)...	<i>A(ШШ)</i>	Д11Ш)...	<i>A(imy</i>
	<i>A(...)</i> ...	<i>A(...)\</i>	Д...2	<i>A(...)</i> ...	<i>A(...y</i>	<i>A(...,),.</i>	<i>A(...У</i>
	дшгх?	ДШ1С1	дшкте	<i>A(ШЮ)</i> ...	л(ппо/	ДШ1С)...	<i>A(UUG),</i>
	Л(...)...	Л(...)1	<i>A{..)2</i>	<i>A{...)</i> ...	<i>A(...)j</i>	<i>АС.,.)</i> ,	<i>A{...J</i>
	<i>A(iJw)g</i>	<i>Adjhrng</i>	<i>AUFhrg)!</i>	<i>A(ijhrng)</i> ...	<i>A(ijhrng)j</i>	<i>Afflwgi...</i>	<i>AiMhrg)</i>
	<i>A(.,.)~</i>	<i>A(.,.)\</i>	Д...2	<i>A(...)</i> ...	<i>A(...)j</i>	Д...).-.	<i>A(...)J</i>
	<i>A{IFHR)G</i>	<i>AiiniRG)!</i>	<i>A(IFHRQ2</i>	<i>AJFHRG)</i> ...	<i>AUFHRGS</i>	<i>A{IFHRQ...</i>	<i>A(IFfmG)J</i>

2.4. Свойства ассортимента: «...и шире, и глубже»!

Структура торгового ассортимента индивидуальна в каждом конкретном случае. Ассортимент универсама или супермаркета может включать несколько товарных групп; ассортимент специализированного магазина — одну группу товаров, но представленную большим числом видов, разновидностей и наименований. Небольшой магазинчик рядом с домом предлагает разнообразные товары с ограниченным ассортиментом марок и т.д. Особенности товарной структуры предприятия называют *свойствами ассортимента*.

Свойство ассортимента — отличительная особенность конкретного набора товаров. Существует семь специфических свойств ассортимента: *широта, глубина, полнота, структура, обновляемость, гармоничность* и *устойчивость* (рис. 2,7).

Количественная характеристика одного или нескольких свойств ассортимента называется показателем ассортимента (рис. 2.8). Каждое свойство может быть выражено абсолютным и относительным показателем.



Рис. 2.7. Свойства торгового ассортимента



Рис. 2.8. Показатели торгового ассортимента

Абсолютный показатель — величина, количественно характеризующая состояние торгового ассортимента.

Относительный показатель — показатель, получаемый на основе сравнения фактического и базового показателей. Относительный показатель представляет собой коэффициент со значением от 0 до 1.

Фактический показатель — величина, характеризующая действительное состояние набора товаров на какой-либо момент времени.

Базовый показатель — состояние набора товаров, принятое в расчетах за основу.

Розничный торговец разрабатывает и формирует собственную систему показателей, в наибольшей мере отвечающую целям и задачам управления ассортиментом. Как правило, каждая такая система включает показатели широты, глубины и полноты ассортимента. По желанию руководства могут также рассчитываться показатели гармоничности, устойчивости и обновляемости.

Выбранная система показателей позволяет описать состояние и развитие ассортимента в математической форме, что значительно упрощает задачу целеполагания и управления ассортиментом. Менеджеру достаточно один раз определить оптимальные показатели ассортимента и следить за тем, чтобы фактические показатели соответствовали базовым.

Широта классификационной группировки — количество входящих в нее классификационных группировок низшего структурного уровня.

Показатели широты призваны определить, является ли структура классификационной группировки простой или сложной. Они устанавливают количество вариантов удовлетворения одной и той же потребности и таким образом определяют функциональное исполнение торгового ассортимента. Широкий выбор позволяет диверсифицировать ассортимент, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать совершение покупок в одном месте. Но одновременно он ведет к необходимости вложения ресурсов и знаний в разнообразные товарные категории, выделения больших площадей под хранение товаров.

Широта ассортимента определяется количеством групп в его структуре: $\Pi_A = /$ (рис. 2.9); широта i -й товарной группы — количеством подгрупп в ее структуре:

$$\Pi_{A_i} = \sum_{j=1}^F A_{ij};$$

широта i -й товарной подгруппы — количеством видов в ее структуре:

$$\Pi_{A_{ij}} = \sum_{h=1}^H A_{ijh} \text{ и т. д.}$$

Глубина классификационной группировки — общее количество товарных позиций в ее структуре.

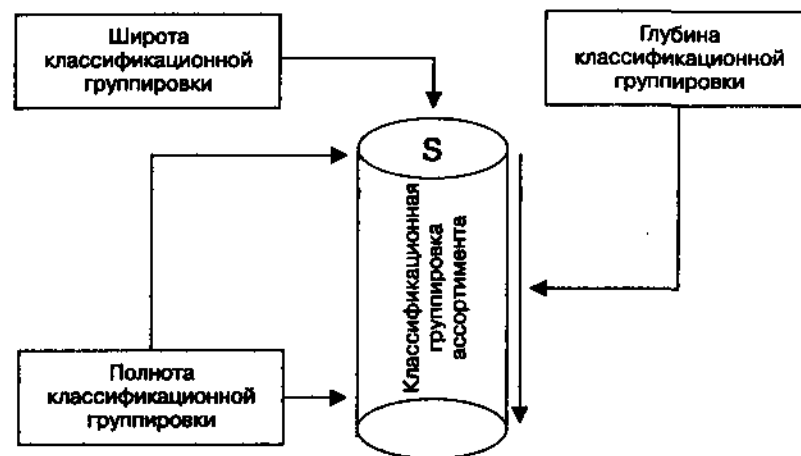


Рис. 2.0. Геометрическое представление элементарных показателей ассортимента

Свойство глубины определяет степень специализации классификационной группировки: чем больше показатель глубины — тем выше специализация. Глубокий ассортимент способствует удовлетворению нужд многих покупательских групп в одном товаре, оптимизации использования торговых и складских помещений, препятствует появлению конкурентов, дает возможность предлагать более широкий диапазон цен и стимулировать деятельность дилеров. Однако он также увеличивает расходы на поддержание товарных запасов. Кроме того, у розничного торговца могут возникнуть трудности в дифференциации нескольких схожих товарных позиций.

Глубина ассортимента — общее количество товарных позиций:

$$\Gamma_A = \sum_{i,f,h,r,g,j=1}^{I,F,H,R,G,J} A_{ifhrgj};$$

глубина i -й товарной группы — общее количество товарных позиций в структуре i -й группы:

$$\Gamma_{Ai} = \sum_{f,h,r,g,j=1}^{F,H,R,G,J} A_{ifhrg};$$

глубина i -й товарной подгруппы — общее количество товарных позиций в структуре if -й подгруппы:

$$\Gamma_{Aif} = \sum_{h,r,g,j=1}^{H,R,G,J} A_{ifhrg} \text{ и т. д.}$$

Полнота классификационной группировки — количество всех классификационных группировок низших структурных уровней в ее структуре.

Полнота ассортимента — общее количество классификационных группировок:

$$\Pi_A = \Pi_A + \sum_{i=1}^I \Pi_{Ai} + \sum_{f=1}^F \Pi_{Aif} + \sum_{h=1}^H \Pi_{Aifh} + \sum_{r=1}^R \Pi_{Aifhr} + \sum_{g=1}^G \Pi_{Aifhrg};$$

полнота i -й товарной группы — количество классификационных группировок в структуре группы:

$$\Pi_{Ai} = \Pi_{Ai} + \sum_{f=1}^F \Pi_{Aif} + \sum_{h=1}^H \Pi_{Aifh} + \sum_{r=1}^R \Pi_{Aifhr} + \sum_{g=1}^G \Pi_{Aifhrg};$$

полнота i -й товарной подгруппы — количество классификационных группировок в структуре подгруппы:

$$\Pi_{Aif} = \Pi_{Aif} + \sum_{h=1}^H \Pi_{Aifh} + \sum_{r=1}^R \Pi_{Aifhr} + \sum_{g=1}^G \Pi_{Aifhrg} \text{ и т. д.}$$

Если показатели широты характеризуют количество вариантов удовлетворения некоторой потребности, то показатели полноты определяют зону покрытия этой потребности. Представив ассортимент предприятия (ассортимент классификационной группировки) в виде конуса, можно увидеть, что показатели широты определяют площадь сечения,

показатели глубины — высоту, и показатели полноты — объем фигуры (рис. 4).

Хлебодоляемость классификационной группировки — это количество новых товарных позиций в ее структуре. Показатели обновляемости характеризуют скорость развития ассортимента.

Обновляемость ассортимента — количество новых товарных позиций к структуре ассортимента:

$$\text{Об}_A = \sum_{i,f,h,r,g,j=1}^{I,F,H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t2} - \sum_{i,f,h,r,g,j=1}^{I,F,H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t1} - \sum_{i,f,h,r,g,j=1}^{I,F,H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t2(\text{исключ})},$$

Хлебодоляемость i -й товарной группы — количество новых товарных позиций в структуре группы:

$$\text{Об}_{Ai} = \sum_{f,h,r,g,j=1}^{F,H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t2} - \sum_{f,h,r,g,j=1}^{F,H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t1} - \sum_{f,h,r,g,j=1}^{F,H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t2(\text{исключ})},$$

Обновляемость if -й товарной подгруппы — количество новых товарных позиций в структуре подгруппы:

$$\text{Об}_{Aif} = \sum_{h,r,g,j=1}^{H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t2} - \sum_{h,r,g,j=1}^{H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t1} - \sum_{h,r,g,j=1}^{H,R,G,J} A_{ifhrg}^{t2(\text{исключ})} \text{ и т. д.}$$

Энтропия классификационной группировки — количественное соотношение входящих в нее элементов одного и того же структурно-управляющего признака.

Показатели структуры рассчитываются не только в натуральном или стоимостном выражении, но и по любым представляющим значимость для управления ассортиментом признакам: по уровню прибыльности, по доле постоянных и (или) переменных издержек, по эффективности трудовых затрат, по трудоемкости, по величине и устойчивости спроса и т. д.

Удельный вес некоторой характеристики (T) элемента $A_{i...}$ представляет собой отношение значения этой характеристики к ее суммарному значению в вышестоящей классификационной группировке $A_{...}$.

Например, $T_{ifhrg}^y = T_{ifhrg} / T_y;$

где T_{ifhrg}^y — удельный вес A -марочного наименования в структуре подгруппы по признаку (характеристике) T .

Структура классификационной группировки по некоторому признаку (характеристике) T — это количественное соотношение характеристик рассматриваемого признака по всем входящим в данную группировку элементам низшего структурного уровня.

Структура ассортимента по Γ -му признаку:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^I T_i^A &= \sum_{i,f=1}^{I,F} T_{if}^A = \sum_{i,f,h=1}^{I,F,H} T_{ifh}^A = \sum_{i,f,h,r=1}^{I,F,H,R} T_{ifhr}^A = \sum_{i,f,h,r,g=1}^{I,F,H,R,G} T_{ifhrg}^A = \\ &= \sum_{i,f,h,r,g,j=1}^{I,F,H,R,G,J} T_{ifhrgj}^A = 1; \end{aligned}$$

структура i -й товарной группы по Γ -му признаку:

$$\sum_{f=1}^F \Psi = \sum_{f,h=1}^{F,H} S_{fh} = \sum_{f,f,h,r=1}^{F,H,R} Z_{fhr}^A = \sum_{f,h,r,g=1}^{F,H,R,G} T_{ifhrg}^A = \sum_{f,k,r,g,M}^{F,H,R,G,M} T_{ifhrg}^A = 1;$$

и т.д.

Динамика пропорций одного и того же признака характеризует *развитие ассортимента*, а изменение значений характеристик одного товара (классификационной группировки) — *развитие товара* (классификационной группировки).

Показатели гармоничности отражают степень близости между отдельными товарами (товарными категориями) по некоторому определяющему признаку.

Гармоничность классификационной группировки — среднее арифметическое суммы отношений удельного веса некоторой характеристики T каждого элемента A_i классификационной группировки к минимальному или максимальному для нее удельному весу данной характеристики:

гармоничность ассортимента

$$\Gamma_{MA} = (\sum_{i=1}^I (T_i^A / T_{i\max}^A)) / I,$$

гармоничность i -й товарной группы

$$\Gamma_{Mi} = (\sum_{f=1}^F (T_{if}^i / T_{if\max}^i)) / F \text{ и т. д.}$$

Гармоничность структурного уровня — среднее арифметическое значение гармоничности классификационных группировок исследуемого уровня.

Показатели гармоничности позволяют выявить и количественно охарактеризовать основные тенденции развития ассортимента. Данные, получаемые с помощью показателей гармоничности, используются в стратегическом планировании и управлении ассортиментом.

Устойчивость ассортимента. В узком смысле устойчивость ассортимента воспринимается с позиций срока, в течение которого установленные наименования товара находились в продаже. Соответственно, показатели устойчивости характеризуют обеспеченность (или необеспеченность) спроса в некотором периоде. Но поскольку соответствие ассортимента сложившемуся или прогнозируемому спросу достигается не только за счет количественных, но и за счет качественных характеристик, мы определяем устойчивость классификационной группировки как изменение основных показателей и характеристик ассортимента во времени.

Устойчивость классификационной группировки — изменение основных показателей ассортимента классификационной группировки во времени. Показатели устойчивости определяется по каждой категории товаров и по каждому показателю ассортимента в отдельности. Например, устойчивость широты отражает приращение широты ассортимента в течение определенного периода времени:

$$Уст_A^{\Pi^t} = (\Pi_A^{(t)} - \Pi_A^{(t-1)}) / \Pi_A^{(t)};$$

Устойчивость широты i -й товарной группы — приращение широты товарной группы в течение определенного периода:

$$Уст_{A_i}^{\Pi^t} = (\Pi_{A_i}^{(t)} - \Pi_{A_i}^{(t-1)}) / \Pi_{A_i}^{(t)} \text{ и т. д.,}$$

где Π — показатель широты ассортимента;

$\Pi^{(t)} - \Pi^{(m)}$ — разность между сравниваемым значением показателя, полученном в t -м периоде и предшествующим ему значением показателя;

$\Pi^{(10)}$ — значение показателя, принятого за постоянную базу сравнения.

В процессе управления ассортиментом показатели устойчивости выполняют функции анализа и контроля. Как инструмент *контроля* за состоянием ассортимента, показатели устойчивости отражают

колебания *относительных* показателей (коэффициентов) ассортимента во времени. Тем самым они подтверждают соответствие ассортимента определенному плану развития. *Аналитическая* функция показателей устойчивости состоит в нахождении приращения значений абсолютных показателей ассортимента и отражает наращивание экономического потенциала розничного торговца.

2.5. Как определить оптимальные показатели ассортимента?

Как определить оптимальное соотношение свойств и показателей ассортимента? Какой ассортимент следует считать предпочтительным; широкий или глубокий? Следует ли поддерживать гармоничность ассортимента на одном уровне? Рано или поздно эти вопросы задает себе каждый руководитель. Ответ на эти и многие другие вопросы будет зависеть от того, какие именно позиции предприятие желает занять на рынке, и какие цели являются для него первоочередными. Однако существует один общий для всех розничных торговцев критерий: торговый ассортимент считается оптимальным, если совокупность свойств и показателей ассортимента удовлетворяют потребности целевых групп потребителей.

При *абсолютном соответствии* показателей ассортимента действительному спросу товарооборот предприятия (X) равен совокупной массе товаров, предлагаемых к продаже — ассортименту (B), причем в конце рабочего дня на складе и в торговом зале не остается нереализованных запасов. Конечно же на практике такая ситуация невозможна. Поэтому говорят об *относительном соответствии* ассортимента, когда показатели ассортимента (ассортимента товарной категории) стремятся к значениям, удовлетворяющим требованиям целевых групп потребителей; причем чем выше это соответствие, тем оптимальнее считается ассортимент.

Например, на рис. 2.10 представлена зависимость объема продаж трех групп товаров от глубины ассортимента. Чем выше кривая, тем выше товарооборот категории, тем больше доля реализованного спроса и тем оптимальнее считается ассортимент. Соответственно, оптимальная глубина для группы замороженных продуктов будет 90-100 позиций; для мясной гастрономии — 60-70 позиций; для рыбной гастрономии — 30-35 позиций.

Также существует зависимость товарооборота от показателей широты ассортимента, степени его гармоничности, устойчивости и т.д.

Например, ежемесячное обновление ассортимента замороженных продуктов, мясной и рыбной гастрономии на 7-10% приводит к соответствующему росту товарооборота на 5-10% (рис. 2.11).

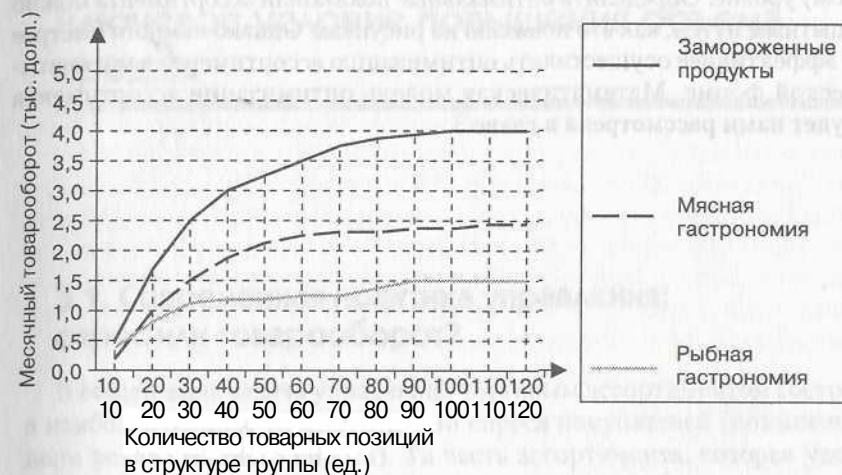


Рис. 2.10. Зависимость роста объема продаж от глубины ассортимента

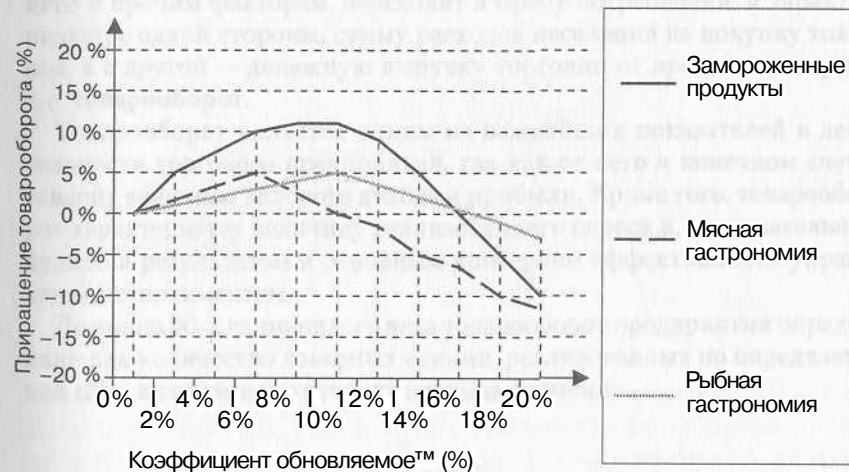


Рис. 2.11. Зависимость объема продаж от обновляемое™ ассортимента

Однако более интенсивное обновление этих же групп товаров имеет негативную тенденцию, поскольку свидетельствует о нестабильности ассортимента с точки зрения потенциальных покупателей.

Розничный торговец должен самостоятельно определять оптимальные показатели ассортимента по каждой группе товаров и стремиться поддерживать структуру ассортимента на установленном (оптимальном) уровне. Определить оптимальные показатели ассортимента можно опытным путем, как это показано на рисунках. Однако намного быстрее и эффективнее осуществлять оптимизацию ассортимента в математической форме. Математическая модель оптимизации ассортимента будет нами рассмотрена в главе 3.

Глава 3

Управление развитием ассортимента: ключевое условие повышения объема продаж

3.1. Современная практика управления: спрос или товарооборот?

В общем виде задача управления торговым ассортиментом состоит в наиболее полном удовлетворении спроса покупателей (повышение доли реализованного спроса). Та часть ассортимента, которая удовлетворяет сформировавшийся спрос населения по объему, структуре, цене и прочим факторам, переходит в сферу потребления, и характеризует, с одной стороны, сумму расходов населения на покупку товаров, а с другой — денежную выручку торговли от продажи товаров, т. е. товарооборот.

Товарооборот является одним из важнейших показателей в деятельности торгового предприятия, так как от него в конечном счете зависит величина валового дохода и прибыли. Кроме того, товарооборот характеризует величину реализованного спроса и, следовательно, является результатом и основным критерием эффективности управления ассортиментом.

До конца 90-х гг. прошлого века товарооборот предприятия определяли как количество товарных единиц, реализованных по определенной цене в течении некоторого периода времени:

$$\sum_{j=1}^n c_j \times x_j,$$

где c_j — цена реализации j -го товара,

x_j — доля j -го товара в структуре ассортимента,

n — общее число товаров в структуре ассортимента.

Соответственно, целевая функция управления ассортиментом имеет следующий вид:

$$F(x) = \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \max.$$

Цель управления состояла в нахождении таких значений x , при которых достигалась бы максимальная величина товарооборота в условиях заданных ограничений по спросу, ресурсам и номенклатуре реализуемых товаров. Но уже в конце XX в. стало ясно, что традиционное представление о товарообороте не соответствует задаче управления ассортиментом. Представим весь действительный спрос некоторого сегмента рынка в виде поля A , а торговый ассортимент предприятия в виде ноля B (рис. 3.1). Общая часть множеств X (область реализованного спроса) и составит товарооборот предприятия: $X \in A \cap B$.

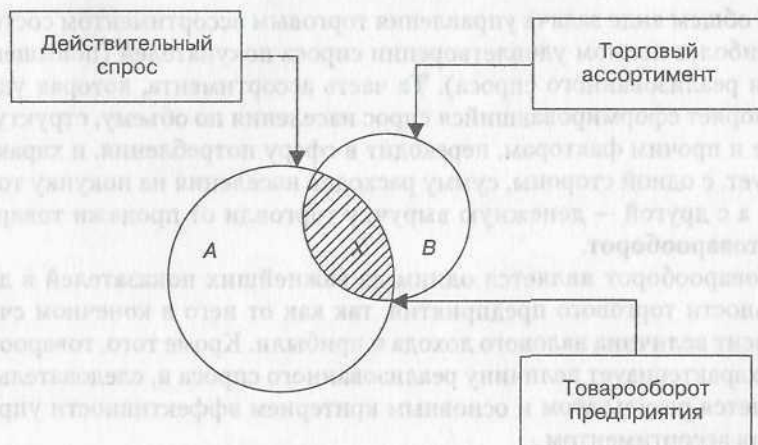


Рис. 3.1. Область определения товарооборота

Традиционный подход к управлению ассоциировал рост товарооборота с изменениями пропорций внутри поля X (за счет роста числа товаров, с более высоким уровнем дохода и более низкими нормами расходования ресурсов: $c_j \rightarrow \max$, $a_j \rightarrow \min$). Соответственно основную задачу управления ассортиментом видели в нахождении таких значений x_j , которые при заданных ограничениях по спросу (площадь области X), ресурсам, цене за единицу товара и т. д. удовлетворяли бы целевой функции $F(x)$.

Такая технология управления, хорошо зарекомендовавшая себя в условиях плановой экономики, оказалась малоэффективной в высококонкурентной рыночной среде. Новый подход к управлению ассортиментом основывается на том, что основным фактором, влияющим на рост товарооборота, является не оптимизация структуры подмножества X , а сдвиг области B в направлении A . Тогда задачу управления ассортиментом можно условно разделить на два этапа:

- 1) воздействие на ассортимент с целью достижения максимально возможного соответствия спросу (рис. 3.2, а). При этом $B \rightarrow B'$, где $B' \subset A$. Соответственно, изменяется и товарооборот предприятия: $X \rightarrow X'$, где $X' \subset A$;
- 2) расширение доли удовлетворенного спроса в границах действительного спроса сегмента (рис. 3.2, б). Тогда $B' \rightarrow B''$, где $B'' = A$. Поскольку $X'' \rightarrow B''$ и $B'' = A$, то $X'' = A$.

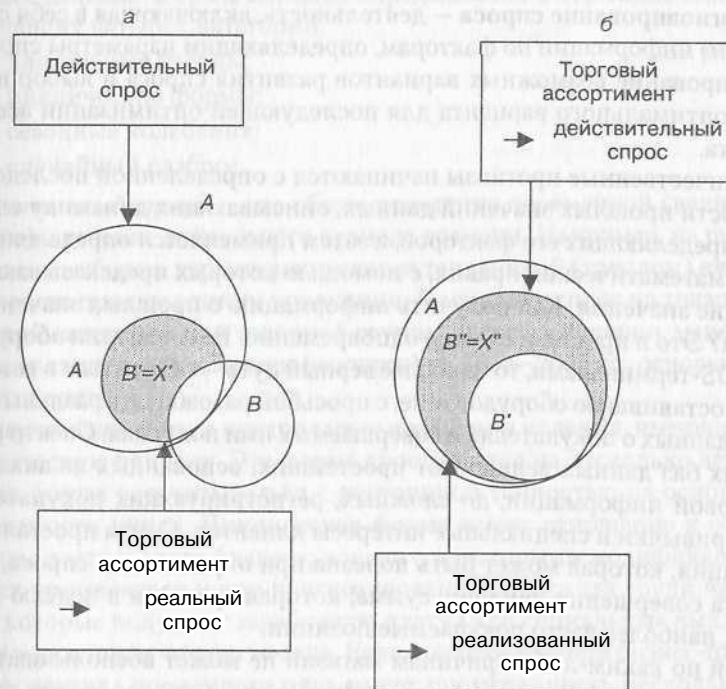


Рис. 3.2. Основные направления развития торгового ассортимента

Представление о товарообороте как о части торгового ассортимента, востребованной целевым сегментом в t -м периоде, сводит задачу

управления ассортиментом к нахождению параметров спроса в каждый отдельный момент времени (t), определению оптимальных показателей и формированию структуры ассортимента, в наибольшей мере отвечающей существующему или прогнозируемому спросу.

3.2. Прогнозирование покупательского спроса: методы и приемы прогнозирования

Прогноз представляет собой аргументированное предсказание будущего. Он содержит научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта **прогнозирования**, тенденциях его развития и сроках существования. Прогнозы обеспечивают информацию, которая уменьшает неопределенность в процессе оптимизации структуры ассортимента, и помогают менеджерам при принятии управленческих решений.

Прогнозирование спроса — деятельность, включающая в себя сбор и анализ информации по факторам, определяющим параметры спроса, моделирование возможных вариантов развития спроса и выбор наиболее оптимального варианта для последующей оптимизации ассортимента.

Количественные прогнозы начинаются с определенной последовательности прошлых значений данных, описывающих динамику спроса и определяющих его факторов, а затем применяется определенный набор математических **правил**, с помощью которых предсказываются будущие значения. Как получить информацию о прошлых значениях спроса? Это и просто, и сложно одновременно. Если магазин оборудован POS-терминалами, то наиболее верный путь — обратиться к компании, поставившую оборудование, с просьбой разработать разделы для сбора данных о покупателях и совершаемых ими покупках. Спектр различных баз данных велик — от простейших, основанных на анализе почечной информации, до сложных, регистрирующих покупательские привычки и специальные интересы клиентов. Самая простая информация, которая может быть полезна при определении спроса, это частота совершения покупок, сумма, которая тратится в неделю или месяц, наиболее часто покупаемые позиции.

Если по каким-либо причинам магазин не может воспользоваться Программным обеспечением, то информация о спросе может быть получена по результатам итоговых продаж и периодических опросов потребителей. При этом необходимо выяснить не только то, что потребитель купил, но и что он намеревался приобрести в результате по-

сещения магазина. Разница и будет соответствовать степени удовлетворенности потребностей: чем выше разница между намерением и реальной покупкой, тем ниже степень удовлетворенности покупателя и тем менее оптимальным является ассортимент. Чтобы такие опросы не носили разового характера, следует организовать постоянно действующую систему, которая из месяца в месяц поставляла бы информацию об удовлетворенности потребителей и изменениях в спросе и на основе которой менеджер принимал бы правильные решения об оптимизации структуры ассортимента.

Приемы количественного прогнозирования можно разделить на две категории: *анализ временных рядов* и *причинные модели*.

Анализ временных рядов позволяет установить направление и скорость развития спроса, определить основные причины его динамики, а также оценить формы перемен спроса в хронологически упорядоченных данных. Формы перемен определяются в терминах одной из следующих четырех категорий:

- длительные тренды;
- циклические формы;
- сезонные колебания;
- случайный разброс.

Длительный тренд — это общее поведение переменной (величины спроса) в течение длительного периода времени. Например, на рис. 3.3 показана выборка, характеризующаяся тенденцией (трендом) ежегодного роста продаж единиц продукции. Поскольку спрос на товары некоторой категории или товарной группы растет регулярно, менеджер может планировать продажи (закупки) на 2004–2005 гг., основываясь на этом росте.

Циклическая форма предполагает подъемы и падения, имеющие периодическую природу. Эта форма простирается на несколько лет и не может всегда рассчитываться с постоянной точностью на основе повторяемости цикла. Циклическая форма имеет отношение к общим циклам роста и спада бизнеса; однако с некоторыми модификациями может применяться и при прогнозировании спроса тех групп населения, которые получают заработную плату (или социальные выплаты) по определенным числам месяца. Если при определении бизнес-циклов ретроспектива временного ряда имеет протяженность несколько десятков лет, то при определении ежемесячных циклов спада и подъема локального спроса период сбора данных может быть представлен несколькими месяцами (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Длительный тренд спроса

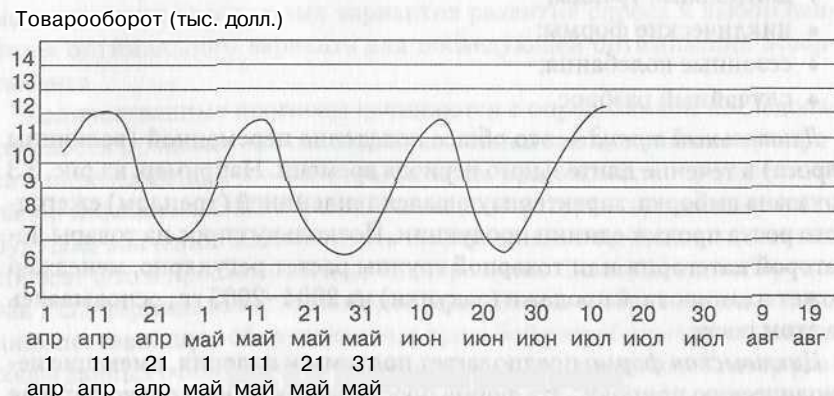


Рис. 3.4. Циклическая форма спроса

Сезонные колебания — это регулярные изменения спроса, которое укладывается в период одного года или менее. Сезонные колебания могут вызываться климатическими изменениями, общественными и религиозными традициями. Например, на рис. 3.5 представлена зависимость колебаний спроса на сельскохозяйственную продукцию (овощи и фрукты) в зависимости от времени года. Спрос на овощи-фрукты повышается в весенние месяцы и, конечно, осенью — в период сбора урожая. Спад спроса с мая по сентябрь обусловлены тем, что в этот период значительную конкуренцию супермаркетам составляют сельскохозяйственные рынки.

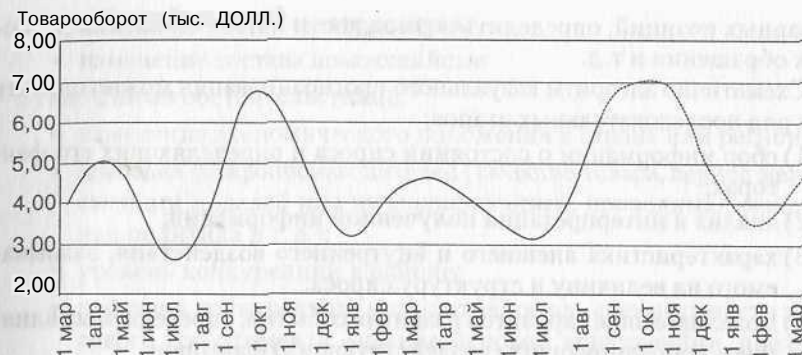


Рис. 3.5. Сезонные колебания спроса

Случайный разброс описывает динамику такого рода, когда изменения в структуре спроса (продажи) имеют место, но они не предсказуемы. Менеджеры не могут опираться на случайный разброс для предсказания будущих изменений спроса.

Все методы прогнозирования, основанные на анализе временных рядов, пытаются установить тенденцию изменения спроса и перенести ее в будущее. Они используются только тогда, когда прошлое является хорошим индикатором будущего, т.е. когда внешнее окружение относительно стабильно. Например, их применение целесообразно при расчете сезонных колебаний спроса и длительных тенденций. Но в условиях высокой неопределенности внешней среды, когда спрос изменяется под действием множества случайных разнонаправленных факторов, модели временных рядов не дают достаточно точных результатов. Прием прогнозирования, называемый причинным (казуальным) прогнозированием — это попытка предсказать будущее поведение спроса (*зависимой переменной*) с помощью анализа определяющих его факторов, именуемых *независимыми переменными*.

В отличие от временных рядов казуальное прогнозирование не пытается перенести тенденцию спроса в будущее, а берется предсказать объем продаж, оценивая факторы, вызывающие изменения параметров спроса. Таким образом, казуальные модели обеспечивают информацию не только о будущем состоянии спроса, но и о том, каким образом можно повлиять на такую зависимую переменную, как объем продаж. Методы причинного прогнозирования позволяют сравнить альтернативные возможности развития ассортимента, обосновать и конкретизировать стратегию его развития, выявлять в перспективе потребность в повышении (или сокращении) уровня финансирования некоторых

товарных позиций, определить возможности и пути снижения издержек обращения и т. д.

Схематично алгоритм казуального прогнозирования можно описать как ряд последовательных **этапов**:

- 1) сбор информации о состоянии спроса и определяющих его факторах;
- 2) анализ и интерпретация полученной информации;
- 3) характеристика внешнего и внутреннего воздействия, оказываемого на величину и структуру спроса;
- 4) моделирование вариантов развития событий, определяемых влиянием коррелирующих (воздействующих) факторов;
- 5) рассмотрение и оценка возможных вариантов **развития** спроса;
- 6) выбор и оптимизация рационального варианта прогноза;
- 7) координация прогнозов.

В общем виде методология казуального прогнозирования представляет собой предплановую разработку многовариантных моделей развития торгового ассортимента и его окружения, формирующую условия для оптимального планирования. Поэтому при осуществлении причинного прогнозирования функции менеджера по оптимизации структуры ассортимента сведены к определению и последующей разработке наиболее рационального варианта прогноза. Основными инструментами данного типа прогнозирования являются методы корреляционно-регрессионного анализа и линейного программирования.

3.3. Работаем в Excel:

корреляционно-регрессионная модель спроса

Величина и структура спроса целевых потребителей изменяется под действием большого числа разнонаправленных факторов, моделируемых:

1) розничным торговцем:

- изменение свойств и показателей ассортимента категории;
- изменение цен на товары ассортимента (изменение ценовой структуры ассортимента);
- меры, предпринимаемые торговцем для стимулирования сбыта и т.д.;

2) потребителями:

- изменение уровня доходов;
- изменение вкусов и предпочтений;

- изменение социального статуса;
- изменение состава домохозяйств;

3) внешними обстоятельствами:

- изменение экономического положения в стране или регионе;
- действия товаропроизводителей (качество товара, период между сменами моделей или их модификацией, проводимая рекламная политика и т.д.);
- уровень конкуренции в районе;
- действия конкурентов (инициативное изменение свойств торгового ассортимента, ведение ценовой конкуренции, предложение дополнительных услуг или дополнительной ценности ассортимента и пр.).

Кроме того, спрос на товары некоторой категории может изменяться в зависимости от дня недели и (или) времени суток.

Поскольку перечисленные выше группы факторов (независимые переменные) изменяются во времени, это приводит к изменению значений спроса (зависимой переменной). Теория *корреляционно-регрессионного анализа* основывается на том, что динамику некоторого явления можно выразить как систему связей и взаимозависимостей различных показателей, т. е. представить в виде математической модели. Построив подобную модель локального спроса и оценив количественно ее параметры, можно ответить на следующие вопросы:

- какова номенклатура факторов, определяющих величину спроса (y):

$$(y) = f(z_1, z_2, z_3, \dots, z_n)$$

- каков характер связей спроса с установленными факторами:

$$(y) = f(+z_1, +z_2, +z_3, \dots, +z_n, -z_1, -z_2, -z_3, \dots, -z_n);$$

- определить коэффициенты функции спроса:

$$(Y) = f(+a^1, +a^2, +a^3, \dots, +a^n, -a^1, -a^2, -a^3, \dots, -a^n);$$

- установить функциональное (числовое) выражение этой зависимости в некоторый момент времени t :

$$(y) = r.$$

Выявив имеющую место зависимость, можно предвидеть будущее состояние спроса при изменении каких-либо параметров; определять его конкретные значения на любой момент времени и, соответственно, формировать структуру ассортимента, соответствующую ожидаемому спросу.

При оценке параметров регрессии применяется стандартный алгоритм проведения анализа, процедуры которого реализованы в пакетах статистических прикладных программ (STADIA, ОЛИМП, МЕЗОЗАВР и др.). В том случае, когда по какой-либо причине отсутствует возможность их использования, можно обратиться к редактору Excel, содержащему достаточный набор статистических функций.

На основе установленных коэффициентов корреляции производится моделирование возможных состояний исследуемого объекта, а координация разнонаправленных прогнозов позволяет выявить наиболее рациональный вариант развития событий.

Качество регрессионного анализа определяется тем, насколько полно факторные признаки описывают поведение исследуемой функции. Поэтому наиболее значимым этапом проведения анализа является определение номенклатуры независимых переменных. Выбор группы определяющих факторов устанавливает общее направление анализа и, в конечном итоге, определяет инструменты управления спросом.

Начинать выбор независимых переменных следует с наиболее общих групп факторов, последовательное расчленение которых на подфакторы второго, третьего и т. д. уровней должно показать простейшие причины динамики спроса, определяемые количественно. Например, на первом этапе анализа спрос на товары некоторой категории (y) можно выразить как функцию трех переменных:

$$y = f(z_1, z_2, z_3),$$

где z_1 — емкость целевого сегмента рынка;

z_2 — реализуемая стратегия;

z_3 — свойства торгового ассортимента.

В свою очередь, емкость целевого сегмента рынка (z_1) обусловлена такими факторами, как стадия развития рынка, тенденции внешней среды, численность сегмента потребителей, уровень доходов, коэффициент демографической нагрузки, интенсивность удовлетворения какой-либо потребности и т. д.

Характер реализуемой стратегии (z_2) определяется состоянием внешней и внутренней инфраструктуры предприятия, его финансовой

и конкурентной устойчивостью, величиной основных фондов и оборотных средств; **реализуемой** ценовой и ассортиментной стратегией; качеством обслуживания; средним временем ожидания в очереди и пр.

Состояние торгового ассортимента (z_3) характеризуют следующие группы показателей.

1. *Свойства ассортимента* определяют показатели широты, глубины, полноты и обновляемое™.
2. *Ассортиментную стратегию и тенденцию развития ассортимента* определяют показатели гармоничности и устойчивости.
3. Показатели структуры ассортимента определяются *корреляционными связями* между элементами ассортимента. К наиболее значимым связям структуры ассортимента относят:
 - связи между различными характеристиками одного товара, например эластичность спроса по цене;
 - связи между одной и той же характеристикой различных товаров (объемы продаж конкурирующих товаров; ритмичность спроса дополняющих товаров и т. д.);
 - связи между разными характеристиками различных товаров, например, цена доминантного товара и объем продаж сопутствующего товара.

Допустим, величину и структуру реализованного спроса (y) некоторой товарной категории определяют V различных факторов (z). Наблюдая значения спроса и регистрируя состояния обуславливающих его динамику факторов, составляется $(V+1)$ -мерная генеральная совокупность ($y, z_1, z_2, z_3, \dots, z_V$), в которой каждое J -е наблюдение характеризуется значениями переменных ($y_j, z_{1j}, z_{2j}, z_{3j}, \dots, z_{Vj}$), где j — значение V -ТО фактора при t -м наблюдении, y_j — значение результативного признака при t -м наблюдении (табл. 3.1).

В матричной форме задача определения параметров регрессии (a) имеет вид:

$$a = (Z^T \times Z)^{-1} \times (Z^T \times Y) \quad (1).$$

где Z — матрица независимых переменных (факторов, коррелирующих со спросом);

Y — матрица — столбец зависимой переменной (величины спроса);

Z' — транспонированная матрица;

$(Z' \times Z)^{-1}$ — обратная матрица.

Определив коэффициенты (параметры) регрессии, можно вывести базовое уравнение спроса:

$$y = y_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + a_6 x_6 + a_7 x_7 + a_8 x_8 + a_9 x_9 + a_{10} x_{10} + \varepsilon,$$

где y — величина реализованного спроса на товары и услуги некоторой категории;

$y_0, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8, a_9, a_{10}$ — значения независимых переменных;

ε — значения коэффициентов (параметров) регрессии;

E — вектор ошибок в уравнении.

Таблица 3.1
Форма представления данных
при проведении корреляционно-регрессионного анализа

Период	Величина спроса	Определяющие факторы					
		x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
1	y_1	x_{11}	x_{21}	x_{31}	x_{41}	x_{51}	x_{61}
2	y_2	x_{12}	x_{22}	x_{32}	x_{42}	x_{52}	x_{62}
...	y_n	x_{1n}	x_{2n}	x_{3n}	x_{4n}	x_{5n}	x_{6n}
/	y_i	x_{1i}	x_{2i}	x_{3i}	x_{4i}	x_{5i}	x_{6i}
...	y_m	x_{1m}	x_{2m}	x_{3m}	x_{4m}	x_{5m}	x_{6m}
T	y_m	x_{1T}	x_{2T}	x_{3T}	x_{4T}	x_{5T}	x_{6T}

При построении многофакторных моделей основную проблему представляет мультиколлинеарность, обусловленная линейной зависимостью между аргументами $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$ (независимыми переменными). Поэтому если при проведении анализа используется чрезмерное количество дублирующих друг друга факторов, значение регрессии может не соответствовать своему истинному уровню. Отклонение будет обусловлено как линейной зависимостью между факторами так и взаимным погашением влияния разнонаправленных факторов низкой значимостью некоторых факторов в масштабах всей категории и т.д. Поэтому, для того чтобы с большей точностью установить функцию спроса, необходимо сократить масштабы моделирования и разбить общую функцию спроса на несколько составляющих по структуре ассортимента, например по видам, разновидностям или даже товарным позициям. При этом следует соблюдать

основное правило регрессионного анализа — объем выборки (T) должен превышать количество используемых в модели факторов (V) не менее чем в три раза.

Пример 1. Известны данные о динамике спроса на продукцию и коррелирующих с ним факторах (табл. 3.2). Установить функцию спроса товарной категории.

Решение задачи можно произвести в редакторе Excel. Пусть матрица $ZnMe$ — координаты A1:125 (рис. 3.6), где A1:A25 — столбец свободных членов в уравнении.

Таблица 3.2
Динамика реализованного спроса по группе молочных товаров

Период	Товарная категория (группа молочной продукции)							
	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
01.10.02	37155,1	9	6	6	0	25	1057	17
11.10.02	37969,8	9	6	6	0	25	1070	15
21.10.02	38454,66	9	6	6	0	25	1051	9
31.11.02	40621,58	9	6	6	0	25	1054	-2
10.11.02	41 657,84	9	6	6	0	25	1068	-5
20.11.02	42472,54	9	6	6	0	25	1081	-7
30.12.02	42644,16	9	6	6	0	22	1052	-15
10.12.02	44741,58	15	6	6	3	25	1091	-15
20.12.02	47249,33	15	9	7	7	32	1109	-17
30.01.03	46971,19	15	9	7	0	32	1091	-22
09.01.03	50068,03	15	9	7	11	32	1166	-25
19.01.03	50 288,57	15	9	7	0	32	1217	-17
29.02.03	51388,41	15	9	7	0	32	1244	-18

Продолжение

Таблице 3.2 (продолжение)

Товарная категория (группа молочной продукции)								
Период	Товароборот	Торговая площадь (м ²)	Объем холо- дильного обо- рудования (м ³)	Широта вида	Глубина вида	Общее количество единиц изделий	III	
	У	ZI	ZI	ZI	U	Z*	ZI	И
08.02.03	52 333,23	15	9	7	0	32	1322	-9
18.02.03	49424,02	15	9	8	3	35	1240	-4
28-03.03	51 263,94	15	9	8	U	46	1258	0
10.03.03	50113,26	15	11	8	1	47	1254	2
20.03.03	51785,46	15	11	8	2	49	1294	2
30.04.03	50942,8	15	11	8	0	49	1302	7
09.04.03	48416,34	17,8	11	8	0	44	1270	12
19.04.03	51218,72	17,8	11	8	5	49	1345	16
29.05-03	53787,18	17,8	11	8	0	49	1395	9
09.05.03	54 135,9	17,8	11	8	0	49	1422	12
19.05.03	54867,12	17,8	11	8	0	49	1477	18
Σ	1 139 971	332	208	170	32	855	28930	-37

Пусть матрица У имеет координаты Л; J25 (рис. 3.7), где А1:А25 — матрица-столбец зависимых переменных.

Матрица Z' — транспонированная матрица Z, т.е. такая матрица, в которой строки и столбцы поменялись местами. Пусть матрица Z' имеет координаты А26:У33 (рис. 3.8).

Произведение Z'xZ получаем путем перемножения матриц А26:У33 и А1:Н25. Для этого в ячейку Л вставляем функцию «МУМНОЖ(А26:У33;А1:Н25)» (рис. 3.9). После введения формулы следует выделить диапазон с таким же числом строк, как матрица 1 (А26:У33) и с таким же числом столбцов, как матрица 2 (А1:Н25), начиная с ячейки, содержащей формулу.

Формулу в этом примере необходимо ввести как формулу массива. Для этого следует нажать клавишу F2, а затем клавиши CTRL+SHIFT+ENTER. Если формула не будет введена как формула массива, единственное по-

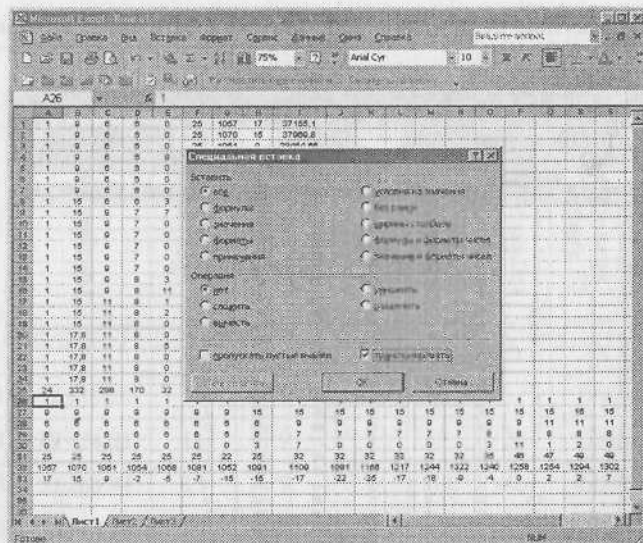
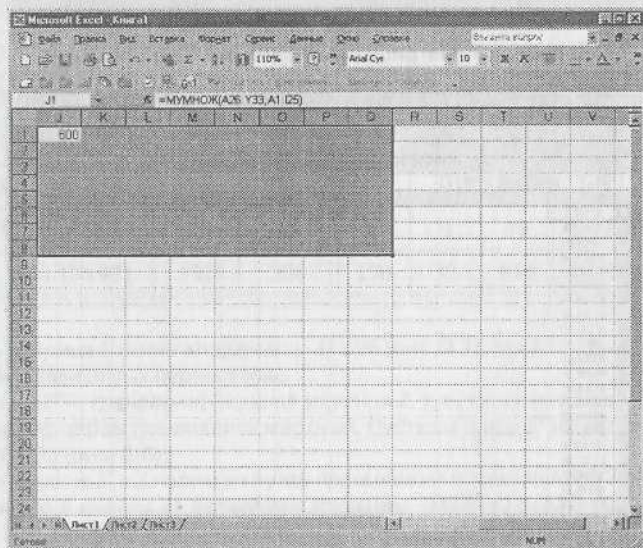
лученное значение будет равно 600. Значение матрицы Z' у. Z показано на рис. 3.10.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	1	9	6	6	0	25	1057	17
2	1	9	6	6	0	25	1070	15
3	1	9	6	6	0	25	1051	9
4	1	9	6	6	0	25	1054	-2
5	1	9	6	6	0	25	1068	-5
6	1	9	6	6	0	25	1061	-7
7	1	9	6	6	0	22	1052	-15
8	1	15	6	6	3	25	1091	-15
9	1	15	9	7	7	32	1109	-17
10	1	15	9	7	0	32	1091	-22
11	1	15	9	7	0	32	1166	-25
12	1	15	9	7	0	32	1217	-17
13	1	15	9	7	0	32	1244	-18
14	1	15	9	7	0	32	1322	-9
15	1	15	9	8	3	36	1240	-4
16	1	15	9	8	11	46	1258	0
17	1	15	11	8	1	47	1254	2
18	1	15	11	8	2	49	1294	2
19	1	15	11	8	0	49	1302	7
20	1	17,8	11	8	0	44	1270	12
21	1	17,8	11	8	5	49	1345	16
22	1	17,8	11	8	0	49	1395	9
23	1	17,8	11	8	0	49	1422	12
24	1	17,8	11	8	0	49	1477	18
25	24	332	208	170	32	855	28930	-37

Рис. 3.6. Матрица независимых переменных

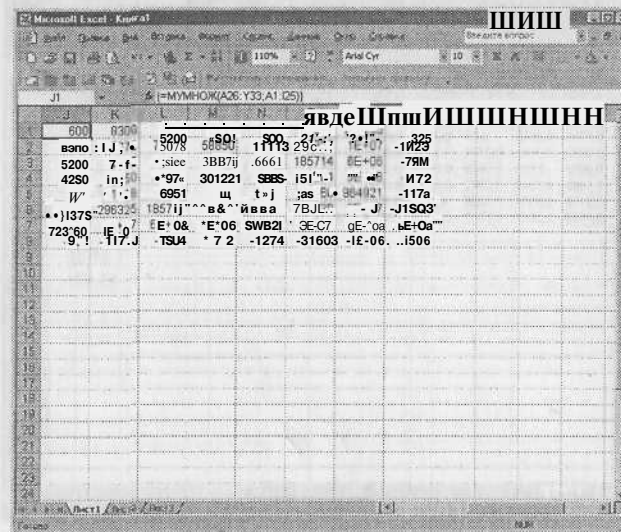
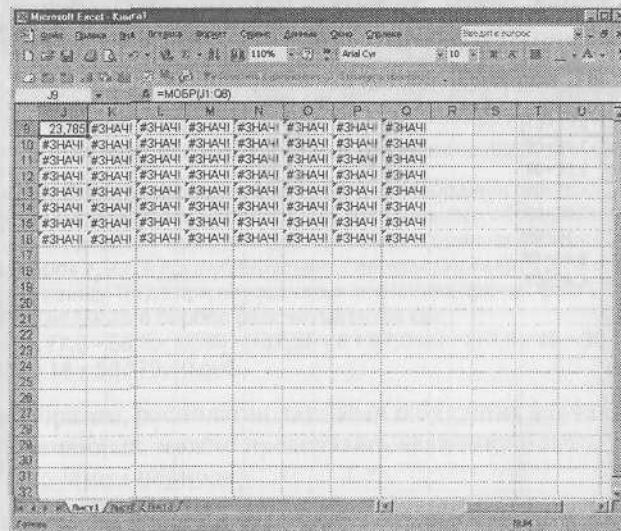
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	37155,1							
2	37969,8							
3	38454,66							
4	40621,50							
5	41667,84							
6	42472,54							
7	42644,16							
8	44741,50							
9	47249,33							
10	46971,19							
11	50068,03							
12	50288,57							
13	51388,41							
14	52333,23							
15	49424,02							
16	51263,94							
17	50113,26							
18	51785,46							
19	50942,8							
20	48416,34							
21	51218,72							
22	53787,18							
23	54135,9							
24	54867,12							
25	1139970,76							

Рис. 3.7. Матрица зависимых переменных

Рис. 3.8. Матрица Z' Рис. 3.9. Матрица $A^x Z$

Матрицу, обратную матрице $2J \times Z$, получаем, вводя в ячейку J9 функцию «МОБР(J:O8)». Начиная с ячейки, в которую введена функция, выделяем

фрагмент с таким же числом строк и столбцов, как матрица (J:O8). Если массив имеет неравное число строк и столбцов, МОБР возвращает значение ошибки #ЗНАЧ! (рис. 3.11).

Рис. 3.10. Значение матрицы $Z'y.Z$ Рис. 3.11. Матрица $(Z^T \times Z)^{-1}$

Формулу также необходимо ввести как формулу массива (рис. 3.12). Аналогичным путем получаем матрицу $Z^T \times Y$ (рис. 3.13).

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
9	23,785	0,3	ИЧ-55	-3,9933	0,0902	0,1898	-0,0109	0,0166			
10	0,1898	0,0324	ООСJB	0,0241	-0,009	ПН4В	0,0007	0,0106			
11	0,9255	-0,0546	0	-0,3771	0,0496	-0,41	DOCOa	0,0057			
12	-3,9933	0,14	ОJ 771	1,2659	-0,0638	no-1g	0,001	-0,0002			
13	0,0802	0,0066	ООJ66	-0,0638	0,0137	ПЭ11	0,0002	0,0008			
14	0,1898	0,0007	О О W	-0,0219	-0,0051	0,0102	-0,0001	-0,0015			
15	-0,0109	ОМD4	ООО01	-0,001	0,0002	-0,0001	2E-05	-2E-05			
16	0,0166	0,0007	U 00-7	-0,0002	0,0008	-0,0015	-2E-05	0,0008			

Рис. 3.12. Значение матрицы $\{Z^T \times Y - ZY^T\}$

	K	L	M	N	O	P	Q
17	2,8E+07						
18	3,9E+08						
19	2,5E+08						
20	2E+08						
21	3,8E+07						
22	1E+09						
23	3,4E+10						
24	-4,4E+07						

Рис. 3.13. Матрица $Z^T \times X$

Матрицу-столбец коэффициентов (параметров) регрессии получаем в результате перемножения матриц $(Z^T \times Z)^{-1}$ и $(Z^T \times Y)$ (рис. 3.14).

	K	L	M	N	O	P	Q	R
17	3,7E-07							
18	28							
19	56,5							
20	187,65							
21	87							
22	117							
23	33,78							
24	-187,78							

Рис. 3.14. Матрица a

Коэффициенты a составят: $7,411E-07$; $27,99$; $56,5$; $187,65$; $87,0$; $117,0$; $33,78$; $-187,78$. Тогда уравнение регрессии с оцененными параметрами примет вид: $y = 27,99x_2 + 56,5x_3 + 187,65x_4 + 87,0x_5 + 117,0x_6 + 33,78x_7 - 187,78x_8$.

Зная параметры регрессии, можно прогнозировать будущие значения спроса при изменении значений определяющих его факторов.

Пример 2. Спрогнозировать величину реализованного спроса на период с 19 по 29 мая, при увеличении объема холодильного оборудования на 15%, и общего количества товарных позиций в категории на 42 единицы. Значения факторов w_i и b_i в прогнозируемом периоде составят $12,65 \text{ м}^3$ и 1519 ед. соответственно. Тогда при неизменных значениях прочих факторов величина прогнозируемого спроса рассчитывается как:

$$y = 27,99 \times 17,8 + 56,5 \times 12,65 + 187,65 \times 8 + 87,0 \times 0 + 117,0 \times 49 + 33,78 \times 1519 - 187,78 \times 18 = 56379,10 \text{ руб.}$$

Таким образом, располагая данными о будущих значениях независимых переменных, можно предсказать величину и структуру спроса в прогнозируемом периоде.

Для того чтобы определить, насколько модель согласуется с реальными данными, вычисляются различные статистические характеристики, позволяющие оценить параметры модели, доказать или опровергнуть.

вергнуть надежность этих оценок, проверить различные гипотезы, лежащие в ее основе. Алгоритм анализа коэффициентов регрессии включает определение нормированных коэффициентов регрессии, коэффициентов вариации и эластичности, совокупного коэффициента множественной корреляции и пр., и представлен в пакетах прикладных статистических программ.

Поскольку структура ассортимента носит преимущественно иерархический характер, товарооборот категории представлен суммой реализации всех входящих в нее товарных групп, товарооборот которых в свою очередь является суммой реализации подгрупп, видов, разновидностей и т.д. (рис. 3.15).

Совокупность уравнений регрессии по всем элементам категории составит величину товарооборота категории в прогнозируемом периоде:

$$y = \sum_{j=1}^n \sum_{v=1}^V a_{jv} z_{jv} + a_{j0} + \varepsilon_j,$$

где g_{jt} — значение Й-ГО фактора, в расчете на j -й элемент (классификационную группировку) ассортимента в t -м периоде;

a_{jv} — значение коэффициента регрессии v -го фактора на величину спроса j -го элемента;

n — число элементов ассортимента.

3.4. Оптимизация выбранного варианта прогноза: основы линейного программирования

Полученная модель спроса, описанная уравнением регрессии, представляет величину реализованного спроса как функцию множества переменных, являющихся *управляемыми* и *неуправляемыми* факторами (параметрами).

Параметр называется неуправляемым, если его величину можно лишь определить (предсказать) и учесть, но нельзя изменить по желанию. К неуправляемым параметрам относят время суток, время года, численность целевого сегмента рынка, уровень конкуренции в районе и т.д. Параметры, величину которых можно задавать самостоятельно, называются управляемыми. Управляемые параметры — это цена товара, свойства и показатели ассортимента, сумма отчислений на рекламу и т.д.

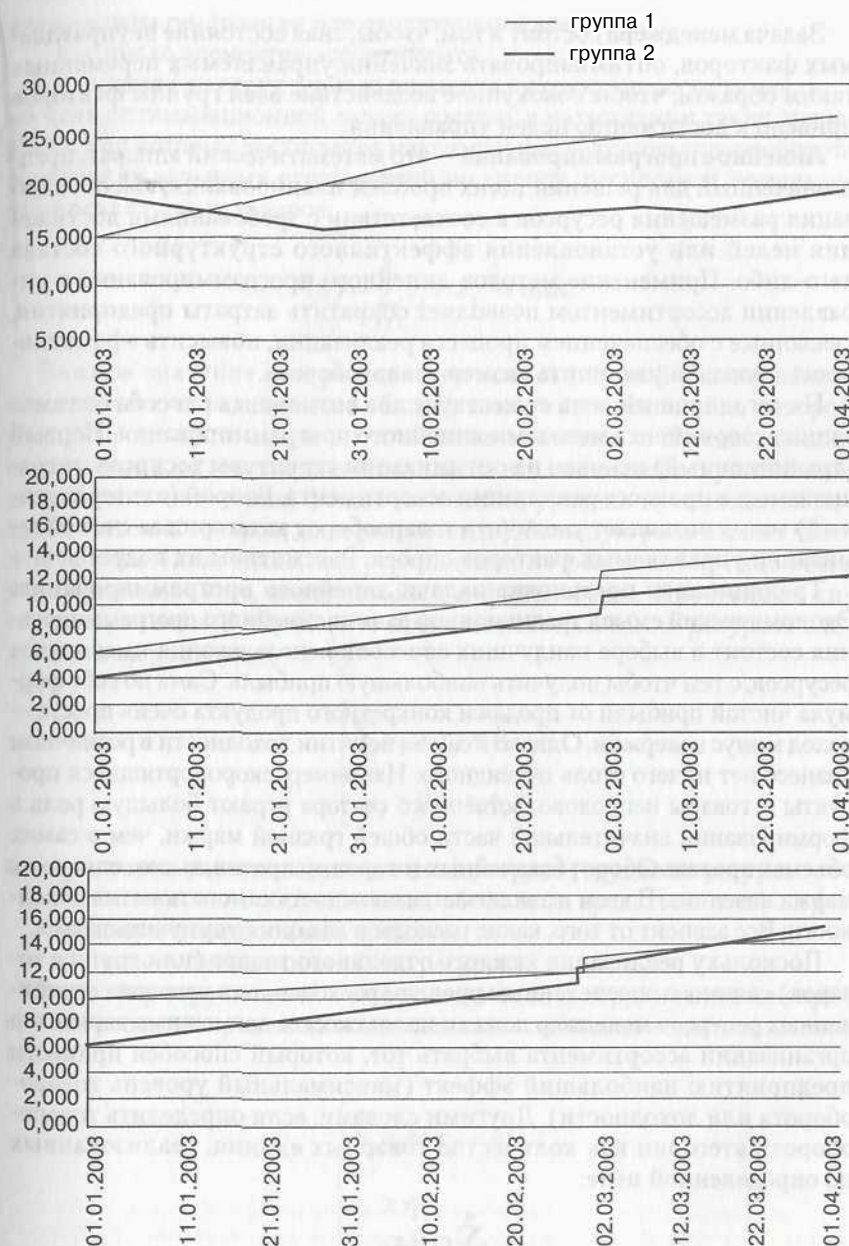


Рис. 3.15. Структура товарооборота категории

Задача менеджера состоит в том, чтобы, зная состояние неуправляемых факторов, оптимизировать значения управляемых переменных таким образом, чтобы совокупное воздействие всей группы факторов привело к достижению целей управления.

Линейное программирование — это математический аппарат, предназначенный для решения таких проблем планирования, как оптимизация размещения ресурсов в соответствии с требованиями достижения целей или установления эффективного структурного состава чего-либо. Применение методов линейного программирования в управлении ассортиментом позволяет сократить затраты предприятия, связанные с обеспечением процесса реализации, повысить эффективность продаж и увеличить размер товарооборота.

На сегодняшний день существует два возможных способа оптимизации ассортимента методами линейного программирования. Первый (традиционный) основан на оптимизации структуры ресурсов, затрачиваемых в процессе реализации ассортимента. Второй (альтернативный) метод позволяет увеличить товарооборот категории за счет оптимизации управляемых факторов спроса. Рассмотрим их подробнее.

Традиционная постановка задачи линейного программирования. Экономический смысл традиционной задачи линейного программирования состоит в выборе наилучших способов использования имеющихся ресурсов, с тем чтобы получить наибольшую прибыль. Сама по себе формула чистой прибыли от продажи конкретного продукта очень проста — доход минус издержки. Однако в самом понятии доходности в розничном бизнесе нет ничего столь очевидного. Например, скоропортящиеся продукты и товары непродовольственного сектора играют большую роль в формировании значительной части общей грязной маржи, чем в самих объемах продаж. Оборот бакалейных товаров, напротив, высок, однако их маржа невелика. В этом и заключается сложность самого понятия доходности. Все зависит от того, какие расходы и как они будут учитываться.

Поскольку реализация каждого отдельного товара (или группы товаров) связана с определенным уровнем расходов, то в условиях ограниченных ресурсов менеджер должен из множества возможных вариантов организации ассортимента выбрать тот, который способен принести предприятию наибольший эффект (максимальный уровень товарооборота или доходности). Другими словами, если определить товарооборот категории как количество товарных единиц, реализованных по определенной цене:

$$\sum_{j=1}^n c_j \times x_j,$$

где c_j — цена реализации j -го структурного элемента,

n — число элементов ассортимента,

x_j — доля j -го структурного элемента в структуре ассортимента,

то цель оптимизационной задачи состоит в нахождении таких значений x_j , при которых достигается максимальная величина товарооборота в условиях заданных ограничений по спросу, ресурсам и номенклатуре реализуемых товаров:

$$F(x) = \sum_{j=1}^n c_j \times x_j \rightarrow \max.$$

Важное значение для решения оптимизационной задачи имеют ограничения, определяющие область возможных решений, в которой находятся допустимые и оптимальные значения x_j . Помимо общих ограничений, оказывающих влияние на все системы (покупательная способность населения, фонды населения, уровень производства потребительских товаров, доля рынка и т. п.), большую роль играют частные ограничения, такие, как ограничения по ресурсам, прежде всего квалификационным, материальным и финансовым. Простейшая система ограничений определяет пределы использования ресурсов следующим выражением:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n a_{ij} \times x_j = b_i, \\ x_j \geq 0, b_i \geq 0, \end{cases}$$

где a_{ij} — норма расходования i -го вида ресурса (трудовые ресурсы, ресурсы торгового оборудования, оборотные средства и т.д.) на j -ую товарную позицию (вид, группу);

b_i — совокупная величина i -го ресурса.

В систему ограничений можно также водить ограничения по спросу, соотношения продаж взаимозаменяемых или взаимодополняющих товаров:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n a_{ij} \times x_j = b_i, \\ x_j \geq r_1, \\ x_j - x_{j-1} \geq r_2, \end{cases}$$

где γ , и ε_2 — конкретные значения, полученные в результате регрессионного анализа или обусловленные прошлым опытом.

Категорийному менеджеру достаточно осуществить постановку оптимизационной задачи линейного программирования, а решение задачи находится в ведении службы информационного обеспечения. Для этого ему необходимо понимать три базисных этапа формулирования задачи:

- определить переменные, имеющие отношение к проблеме;
- определить цель в терминах переменных решения;
- определить ограничения ресурсов.

Для построения качественной системы ограничений необходимо скрупулезно собирать информацию по всем компонентам издержек, включая содержание склада и других помещений, затраты времени персонала на ротацию товаров, упаковку, инвентаризацию и пр. Непрямые расходы, связанные с управлением, можно не учитывать.

Пример. Определить оптимальную структуру ассортимента категории с учетом наиболее эффективного использования имеющихся организационных ресурсов. Номенклатура используемых ресурсов включает следующие статьи:

- денежные средства, выделяемые на закупку товаров у поставщиков (70 тыс. руб./нед.);
- денежные средства, выделяемые на организацию заказа товаров (500 руб./нед.);
- норма расходования материальных ресурсов склада (1 тыс. руб./нед.);
- рабочее время специалиста по информационному обеспечению — 9600 сек. (совокупный объем ресурса равен:

5 раб. дн. \times 8 ч \times 60 мин \times 60 с \times 2 чел. = 288000 с/нед.;

объем ресурса в расчете на отдельную товарную категорию равен:

288000 / 30 категорий = 9600 с/нед.);

» рабочее время упаковщика — 30240 с/нед. (совокупный объем ресурса равен:

7 дн. \times 12 ч \times 60 мин \times 60 с \times 3 чел. = 907200 с/нед.;

объем ресурса в расчете на отдельную категорию равен:

907200 / 30 категорий = 30240 с/нед.);

- рабочее время продавца, затрачиваемого на ротацию товаров — 5040 с/нед. (совокупный объем ресурса равен:

7 дн. \times 1,5 ч \times 60 мин \times 60 с \times 4 чел. = 15120 с/нед.;

объем ресурса в расчете на отдельную категорию равен:

151200 / 30 категорий = 5040 с/нед.);

- затраты на продвижение ассортимента категории 4 тыс. руб./нед. (в том числе, затраты на внутреннюю рекламу, дегустацию и т.д.);

прочие затраты.

Нормы затрат по структуре ассортимента категории представлены в табл. 3.3. Прогнозируемая недельная величина спроса на рассматриваемые товары составит 4000, 780, 170, 2000 и 850 единиц соответственно. Кроме того,

из прошлого опыта известно, что объем реализации макарон не превышает объем реализации растительного масла больше чем в 4,71 раз.

Таблица 3.3
Нормы расходования ресурсов на единицу товара

Виды ресурсов		Норма затрат ресурсов на одну товарную позицию					Объем ресурсов (Ы)
		2 *	Оливки	Сыр «Российский»	Масло растительное «Олеина»		
		800 г	250 г	100 г	1 дес.	1 л	
Цена поставщика	руб./ед.	12,0	25,8	9,8	18,0	27,8	70 000
Издержки заказа	руб./ед.	0,03	0,045	0,14	0,09	0,02	500
Издержки хранения	руб./нед.	0,08	0,072	0,13	0,17	0,06	1000
Затраты на электронное включение в базу	с/ед.	1,1	1,2	1,4	1,3	1,25	9600
Затраты времени baggers на упаковку	с/ед.	2,6	2,86	3,2	2,8	2,1	30 240
Затраты времени продавца на контроль за ротацией товара	мин/день	0,5	0,82	1,2	1,4	0,3	5040
Затраты на продвижение товара	руб./мес.	0,4	0,12	2,3	0,2	0,4	4000
Розничная цена за единицу товара	руб.	16	28	7,9	22	32	Max

Тогда математическая модель оптимизационной задачи примет следующий вид:

$$\begin{cases} 12,0 \times x_1 + 25,8 \times x_2 + 9,8 \times x_3 + 18,0 \times x_4 + 27,8 \times x_5 \leq 70000, \\ 0,03 \times x_1 + 0,045 \times x_2 + 0,14 \times x_3 + 0,09 \times x_4 + 0,02 \times x_5 \leq 500, \\ 0,08 \times x_1 + 0,072 \times x_2 + 0,13 \times x_3 + 0,17 \times x_4 + 0,06 \times x_5 \leq 1000, \\ 1,1 \times x_1 + 1,2 \times x_2 + 1,4 \times x_3 + 1,3 \times x_4 + 1,25 \times x_5 \leq 9600, \\ 2,6 \times x_1 + 2,86 \times x_2 + 3,2 \times x_3 + 2,8 \times x_4 + 2,1 \times x_5 \leq 30240, \\ 0,5 \times x_1 + 0,82 \times x_2 + 1,2 \times x_3 + 1,4 \times x_4 + 0,3 \times x_5 \leq 5040, \\ 0,4 \times x_1 + 0,12 \times x_2 + 2,3 \times x_3 + 0,2 \times x_4 + 0,4 \times x_5 \leq 4000, \\ x_1 \leq 4000, \\ x_2 \leq 780, \\ x_3 \leq 170, \\ x_4 \leq 2000, \\ x_5 \leq 850, \\ x_1 = 4,71 \times x_5, \end{cases}$$

$$F(x) = 16 \times x_1 + 28 \times x_2 + 7,9 \times x_3 + 22 \times x_4 + 32 \times x_5 \rightarrow \max.$$

Разрешив систему неравенств относительно x , можно сформировать оптимальную структуру ассортимента, при которой доход от реализации стремится к максимуму.

Существенным недостатком традиционной задачи линейного программирования является то, что значения ресурсов b_i устанавливаются на начальном этапе планирования и не изменяются до конца цикла реализации. Считается, что высвободившиеся в процессе реализации ресурсы не могут повторно использоваться в текущем периоде, что не соответствует реальным условиям хозяйствования. Поскольку с каждой последующей реализацией происходит сдвиг как в структуре спроса, так и в структуре используемых ресурсов, значения переменных оптимизационной задачи также изменяются. Поэтому на практике постановка оптимизационной задачи осуществляется на период, равный по времени оборачиваемости оборотных средств, или же равный сроку решения конкретной организационной задачи. Если же необходимо спрогнозировать оптимальную структуру ассортимента на период, превышающий срок оборачиваемости оборотных средств, следует применять альтернативный метод линейного программирования.

3.5. Альтернативный метод линейного программирования: управление развитием ассортимента

Альтернативный подход к оптимизации структуры ассортимента основан на том, что товарооборот категории — это область пересечения действительного спроса целевого сегмента рынка и товарного предложения (ассортимента товарной категории). Представление о товарообороте, как о части торгового ассортимента, востребованного в некоторый период времени, позволяет выразить его функцией реализованного спроса:

$$F(x) = F(y).$$

Если при постановке оптимизационной задачи функцию товарооборота $F(x) = c \cdot x$ заменить функцией реализованного спроса

$$F(y) = \sum_{j=1}^n \sum_{v=1}^V a_{jv} z_{jv} + a_{j0} + \varepsilon_j,$$

предприятие получит возможность отказаться от жесткой детерминированной зависимости между величиной товарооборота и структурой ассортимента в количественно-стоимостном выражении, не соответствующей рыночным условиям.

Поскольку очевидно, что величина реализованного спроса, составляющая товарооборот предприятия в t -м периоде, не равна величине действительного спроса, предъявленного в этот же период времени, цель линейной функции состоит в увеличении доли реализованного спроса:

$$F(y) = \sum_{j=1}^n \sum_{v=1}^V a_{jv} z_{jv} + a_{j0} + \varepsilon_j \rightarrow \max.$$

Для этого необходимо определить такие значения управляемых переменных z_j , чтобы совокупное воздействие всей группы факторов ($X?$) привело к желательному для предприятия состоянию (развитию) объекта управления. Обозначим управляемые параметры спроса z_j через tb_j (где $/$ — общее число управляемых факторов в модели), а неуправляемые параметры — через «&» (где 5 — общее число неуправляемых факторов). Тогда сумма управляемых и неуправляемых параметров будет равна общему числу факторов, используемых в модели ($/ + \& = V$).

В общем виде система ограничений оптимизационной задачи имеет вид:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n b_{ij} = b_i, \\ k_s = r \end{cases} \quad (2),$$

где b_i — значение i -го параметра спроса (ресурса предприятия),

b_{ij} — норма j -го ресурса, затрачиваемого на реализацию i -го товара,

r — значение неуправляемого параметра.

Поскольку менеджеру необходимо установить оптимальный структурный состав факторов на период, превышающий срок оборачиваемости оборотных средств, это заставляет отказаться от использования в системе ограничений значений ресурсов — const. Предположив, что $\Delta T > 0$, задача определения значений b_i в каждый момент времени t сводится к нахождению функции b_i -го ресурса от определяющих его факторов. (Основными факторами, определяющими значение b_i -го ресурса в t -м периоде будут показатели реализации $t-1$ -го периода: цена реализации товаров, объем продаж и т. д., а также время, прошедшее с момента постановки задачи.) Для этого в систему ограничений вводят уравнения регрессии величины используемых ресурсов F_i (&.). Тогда система ограничений примет следующий вид:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n b_{ij} = \sum_{q=1}^Q d_{iq} p_q + d_0 + \varepsilon, \\ k_s = r \end{cases} \quad (3),$$

где d_{ij} , d_q — коэффициенты регрессии ij -го фактора на величину i -го ресурса,

p_q — значение q -го фактора в прогнозируемом периоде,

Q — число факторов, используемых в модели.

Решение оптимизационной задачи сводится к нахождению таких значений управляемых параметров b_i , которые обращали бы в экстремум критерий эффективности, при учете влияния неуправляемых факторов и имеющихся ограничениях по величине и структуре ресурсов:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n b_{ij} = \sum_{q=1}^Q d_{iq} p_q + d_0 + \varepsilon \\ k_s = r \end{cases},$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m k_{ji} + k_{ji} a_{ji} + \varepsilon_j \rightarrow \max.$$

В отличие от традиционной задачи линейного программирования, управление развитием ассортимента не нарушает естественных законов формирования спроса и, следовательно, не встречает противодействия со стороны внешних факторов. Кроме того, альтернативный метод линейного программирования предоставляет розничному торговцу большую, по сравнению с традиционным подходом, свободу в выборе средств управления ассортиментом. Изменяя структуру и соотношение цен на взаимозаменяемые, дополняющие товары или товарные категории; увеличивая широту или гармоничность ассортимента, менеджер задействует существующие корреляционные связи и, таким образом, формирует новый уровень и структуру спроса.

Глава 4

Новые горизонты розничной торговли: категорийный менеджмент

4.1. Категорийный менеджмент: управление бизнес-единицами

Ключевой момент управления развитием ассортимента состоит в том, что менеджер независим в выборе методов и средств воздействия на систему ассортимента. Он уполномочен изменять основные свойства и характеристики ассортимента; принимать решения по вопросам ценообразования, расширения или обновления ассортимента, выкладки товаров, стимулирования продаж и т. д. Но при традиционной организации управления функции управления ассортиментом возложены на разные подразделения предприятия, отвечающие только за свой участок работы. Например, служба закупок заключает договора с поставщиками, подготавливает заказы на поставку товаров, осуществляет приемку товаров по количеству и по качеству. Отдел продаж решает вопросы сбыта, организует промоушн-мероприятия; отдел маркетинга разрабатывает ценовую и ассортиментную стратегию, прогнозирует спрос, выдает рекомендации по размещению товаров в торговом зале и т.д. (рис. 4.1).

А поскольку каждое функциональное подразделение имеет свои собственные цели и критерии оценки эффективности (которые далеко не всегда совпадают с интересами предприятия в целом), при такой организации работ неизбежно возникают управленческие просчеты, вызванные различиями требований и подходов к формированию ассортимента. Сотрудники разных подразделений нередко конфликтуют между собой, и процесс согласования управленческих решений занимает много времени. Поэтому такой тип организации эффективен лишь при небольших размерах ассортимента и (или) незначительной агрессивности внешней среды.

Для того чтобы гибко и оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, необходимо все функции по управлению

ассортиментом — от закупки до реализации — сосредоточить в едином центре ответственности, отвечающем за весь цикл движения товаров. Но поскольку при такой организации торгово-технологического процесса необходимо добиться снижения норм управляемости, ключевой идеей нового подхода к организации управления ассортиментом стало разделение сложного на составные части — всего ассортимента на составляющие его категории (классификационные группировки, подсистемы). Такой подход к управлению, получил название категорийный менеджмент.

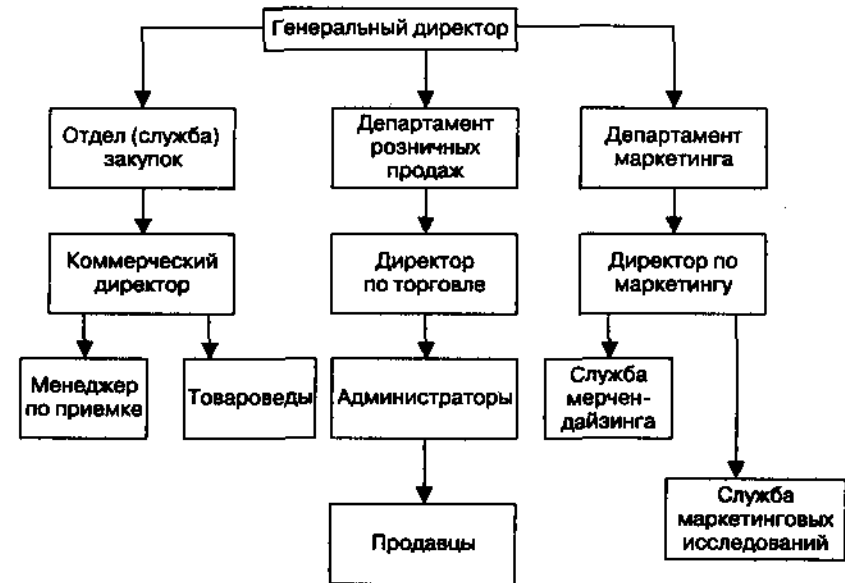


Рис. 4.1. Функционально-специализированная организация торгового предприятия

В отличие от традиционной организации управления, категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих работников не по функциям, а по категориям управления (рис. 4.2). Теперь вместо одной должности генерального директора по продажам на предприятии появилось несколько должностных единиц категорийных менеджеров; вместо одного подразделения маркетинга (закупок, логистики, сбыта и т.д.) организовалось столько автономных центров, сколько существует категорий управления. Поскольку один сотрудник полностью отвечает за оборот и рентабельность категории

товаров, менеджер работает гораздо эффективнее, чем при традиционной схеме управления: он заинтересован купить товар на более выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками, расположить в торговом зале на оговоренных заранее местах и т. д. Подход к категориям ассортимента не только как к товарным группам, но и как к самостоятельным хозяйственным единицам внутри торговой организации, со своей структурой и бизнес-процессами, обусловил быстрый рост популярности новой концепции. В современном понимании категорийный менеджмент есть управление самостоятельным бизнесом внутри компании, построенное на оптимизации всех операций, относящихся к определенной товарной группе. Поэтому в современном представлении категорийный менеджер — скорее предприниматель, чем функциональный управленец.

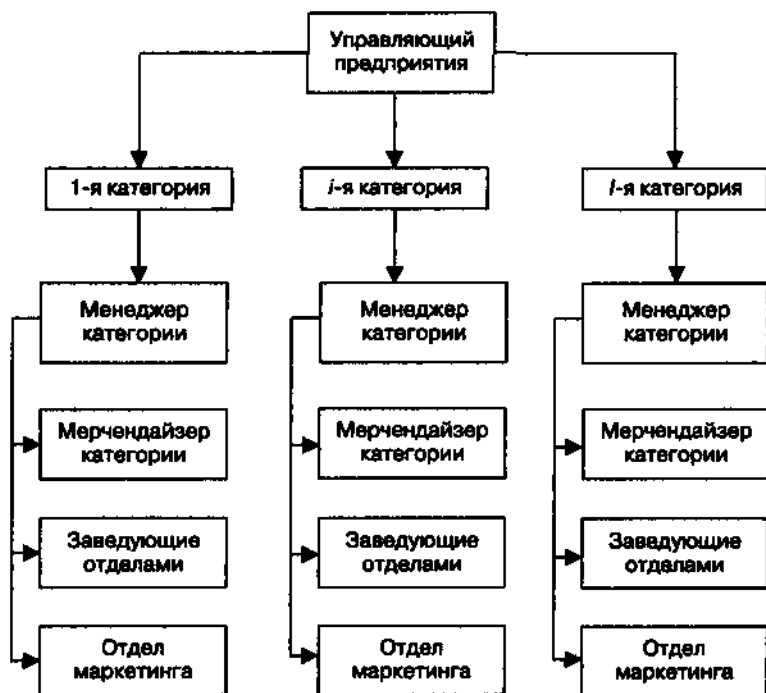


Рис. 4.2. Организационная структура категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент — это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ас-

ортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая позволяет координировать интересы потребителей, производителей и торговых посредников в единой стратегии развития ассортимента¹.

Категорийный менеджмент означает:

- ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка и организацию торгового ассортимента, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;
- * выделение товарных категорий в структуре ассортимента, сформированных по признаку потребительских предпочтений;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;
- * постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его управлению, в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выявление конечного результата деятельности предприятия на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии обоснованных управленческих решений.

Категорийный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие субъекта и объекта управления. *Объект управления* в категорийном менеджменте — это торговый ассортимент предприятия, отдельные товарные категории, связи и соотношения между ними. (На практике под объектом управления понимается, как правило, вся система реализации — начиная с закупки товаров у поставщиков и заканчивая реализацией товаров покупателям.) При исследовании категории первостепенное значение имеет изучение связей и взаимозависимостей между элементами ее структуры; анализ операций

¹ К практике категорийного управления перешло большинство российских сетей: «Продмаг», «Пятерочка», «М-Видео», «Техносила», «Мир» и пр.

товародвижения и технического обслуживания процесса реализации; вопросы ценообразования и стратегического планирования ассортимента категории. *Субъект управления* в категорийном менеджменте — должностное лицо, подразделение или структура, осуществляющее управленческое воздействие на товарную категорию и принимающее решения по этому воздействию.

4.2. Откуда приходит власть? Новая профессия категорийного менеджера

Категорийный менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми в управлении торговым ассортиментом. *Категорийный менеджер* — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией. Руководителем является человек, который имеет в своем подчинении других работников, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние объекта управления. Такой статус предопределяет его особую роль в организации торгово-технологического процесса и содержание выполняемых им функций. Термин «категорийный менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к региональному менеджеру, организатору категории на уровне торговой сети;
- к руководителю хозяйственного подразделения, отвечающему за развитие категории на уровне торгового предприятия;
- к менеджеру производственного предприятия, проектирующему жизненный цикл отдельной категории;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу категории в рамках хозяйственных подразделений или про грамм но-целевых групп.

Смысл и содержание труда категорийного менеджера составляет деятельность по планированию и формированию товарных категорий, определению целей и путей их развития, а также организация исполнения управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий труд в категорийном менеджменте имеет ряд особенностей, проявляющихся как в характере самого труда, так и в его

объекте. При традиционной схеме управления, содержание и характер труда менеджера зависит от того уровня иерархии, к которому относится его должность, т.е. от уровня управленческой иерархии. Руководитель высшего уровня значительную часть своего времени и усилий затрачивает на разработку торговой концепции, стратегии и политики предприятия, а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты. Менеджеры низшего уровня управления осуществляют инструктаж и распоряительство; менеджеры среднего уровня поддерживают сложную систему отношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней иерархии.

Специфика управленческого труда в категорийном менеджменте состоит в том, что руководитель единолично осуществляет постановку целей и решение задач на всех уровнях управления. Он самостоятельно принимает стратегически важные решения по своей категории товаров, координирует потоки финансовых и материальных ресурсов, проводит инструктаж сотрудников. Категорийному менеджеру приходится мыслить «надфункционально», поскольку управление каждой отдельной категорией играет стратегическую роль, развивая другие аспекты бизнеса. Круг обязанностей данного работника должен включать следующие основные функции:

- сегментация рынка по целевым группам потребителей;
- изучение спроса и потребностей целевого сегмента рынка;
- разработка ценовой и ассортиментной стратегии категории;
- формирование структуры товарной категории;
- анализ продаж и прибыльности товаров и категории в целом;
- анализ степени удовлетворенности покупателей;
- установление связей с поставщиками;
- совместное с производителем планирование выпуска товаров (включая создание новых наименований и продукции с новыми потребительскими свойствами);
- закупка товара, организация его доставки и хранения; поиск путей оптимизации расходов на снабжение;
- организация системы мерчендайзинга на предприятии;
- планирование мероприятий по продвижению товара, организация промоушен-мероприятий и т.д.

Но и это не все. Наряду с маркетинговыми приемами он должен владеть знаниями логистики, торговли и финансов, вести учет исполь-

зования торговых площадей. Поскольку менеджеры тратят больше времени, работая за пределами компании с коллегами, партнерами, поставщиками и прочими субъектами, которых не могут непосредственно контролировать, существенно необходимым активом становится их умение вести переговоры, ориентироваться в социальных отношениях, выбирать адекватные способы воздействия на работников.

4.3. Цели и задачи категорийного менеджмента

Одной из главных задач управления торговым ассортиментом является установление целей, ради которых формируется и развертывается система **категорийного** менеджмента. Процесс осознания и формулирования целей управления носит наименование *целеполагания*; он является одним из первых и важнейших элементов всего процесса управления.

Цель управления – это желаемое, возможное и необходимое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто в будущем. Достижение целей управления всегда требует затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления».

Общая (генеральная) цель категорийного менеджмента состоит в максимальном удовлетворении потребностей всех целевых групп потребителей при одновременном повышении эффективности взаимодействия между производителем (поставщиком) и розничным торговцем. Общая цель управления дифференцируется и конкретизируется в виде функций, выполнение которых способствует оптимизации структуры ассортимента и рациональной организации всего торгово-технологического процесса.

Функция — обособленный вид деятельности, реализуемый посредством выполнения ряда последовательных действий. Система категорийного менеджмента опирается на следующие функции:

- общие функции управления по конкретным экономическим и социальным факторам и условиям;
- функции стратегического, тактического и оперативного управления;
- функции поддержки принятия управленческих решений, анализа и учета;

- информационно-контрольные функции;
- функции маркетинга;
- специализированные и общие для всех категорий и групп товаров функции, связанные с особенностями процесса реализации.

Функции категорийного менеджмента не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Они постоянно изменяются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых категорийными менеджерами. Однотипные, часто повторяемые функции можно представить в виде *задач управления*.

Задачи управления — конкретные виды работы, достижение которых позволяет реализовывать цели управления. В системе категорийного менеджмента можно выделить следующие основные группы задач:

1. Управление развитием торгового ассортимента:

- изучение и анализ конъюнктуры рынка;
- позиционирование торгового ассортимента;
- определение перспективных направлений развития торгового ассортимента;
- формирование и реализация ассортиментной политики;
- формирование и реализация ценовой политики;
- осуществление рекламно-коммуникационной политики;
- разработка стратегии развития ассортимента.

2. Формирование товарных категорий в структуре ассортимента:

- изучение покупательского и потребительского поведения различных групп населения;
- анализ экспертных оценок специалистов в сфере розничной торговли;
- формирование структуры категории;
- мониторинг состояния категории;
- диагностики системы управления товарной категорией.

3. Оптимизация структуры товарной категории:

- сбор и анализ маркетинговой информации;
- анализ и интерпретация факторов, влияющих на покупательское поведение различных групп населения;
- моделирование различных вариантов развития спроса;
- выбор оптимального варианта развития событий;
- оптимизация структуры категории товаров.

4. Формирование управленческих бизнес-моделей, соответствующих стратегии категорийного менеджмента:

- управление финансами;
- выявление приоритетных целей и задач, определение очередности их решения;
- планирование мероприятий для решения намеченных задач;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач;
- логистика товародвижения;
- оценка эффективности деятельности торгового предприятия.

5. Разработка организационной и штатной структур торгового предприятия:

- разработка новых организационной и штатной структур предприятия, соответствующих стратегии категорийного менеджмента;
- разработка функциональных обязанностей категорийных менеджеров по разным категориям товаров;
- формирование и реализация кадровой политики;
- разработка системы оценки эффективности работы категорийного менеджера.

6. Формирование автоматизированной системы управления торговым ассортиментом:

- разработка схем и форматов входящего и исходящего документооборота;
- разработка принципов агрегации и декомпозиции информации;
- разработка системы определяющих показателей ассортимента;
- разработка базы данных на основе бизнес-моделей деятельности торгового предприятия;
- апробация и опытная эксплуатация автоматизированной системы управления торговым ассортиментом.

4.4. Характерные аспекты категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент предполагает такой стиль работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы

из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности всего процесса реализации. Характерные для категорийного менеджмента черты включают стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

I. Содержание стратегического аспекта составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учетом потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его ресурсами:

- ориентация всей деятельности предприятия на потребителя и организацию ассортимента, наиболее полно удовлетворяющего рациональные потребности общества;
- формирование и реализация ассортиментной политики и ассортиментной стратегии торгового предприятия;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии усовершенствования ассортимента;
- постоянную корректировку целей и задач по управлению торговым ассортиментом.

II. **Экономический аспект** категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счет координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской ценности всего ассортимента:

- постоянное стремление к повышению эффективности бизнеса, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками;
- более полное вовлечение поставщиков в торгово-технологический процесс.

III. Социально-психологический аспект характеризует деятельность особой группы лиц, по организации и руководству персоналом предприятия для достижения поставленных целей. Его содержание составляют:

- роль руководства, которое должно создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов категорийного управления, в том числе автономность;
- обеспечение коллективного участия — каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории;

- « создание групп по совершенствованию торгово-технологического процесса (групп регулирования процессов);
- обеспечение свободы принятия решений тем, кто несет ответственность за итоги реализации по каждой категории;
- создание системы признания заслуг.

IV. Организационно-технический аспект категорииного менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения поставленных целей. Сюда относят:

- управление по целям;
- принятие решений, основанных на фактах, — необходимо исключить необоснованные (волевые) решения и основываться на статистических методах контроля, анализа и регулирования;
- обеспечение качества функционирования системы категорииного менеджмента,

V. Правовой аспект категорииного менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, определяющих стратегию развития ассортимента, в частности положения торгового права, антимонопольное законодательство, налоговую политику и др.

Единство стратегического, экономического, социально-психологического и организационно-технического аспектов определяют основные отличия категорииного и традиционного торгового менеджмента (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Характерные отличия торгового и категорииного менеджмента

№	Основные положения	Характерные отличия	
		Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
1	Особенности системы управления	Централизованная система управления на базе моноцентрической системы хозяйствования	Децентрализованная (полицентрическая) система управления, предполагающая создание нескольких центров ответственности

№	Основные положения	Характерные отличия	
		Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
2	Объект управления	Хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретные сферы	Категории торгового ассортимента и процесс их формирования; процесс реализации
3	Основная цель деятельности гостя предприятия на рынке	Обеспечение прибыльности или доходности предприятия	Достижение максимального соответствия ассортимента дифференцированным потребностям рынка
4	Специализация в управлении	По ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы менеджмента	По категориям объекта управления
5	Преимущественный тип организационной структуры	Линейно-функциональная структура, с четким разделением труда и установленной иерархией управления	Матричная организационная структура, ориентированная на самостоятельное принятие решения и координацию деятельности по горизонтали
6	Порядок распределения ресурсов	Ресурсы внутри товарных групп, как правило, не разделяются	Принцип самоуправления категориями. Распределение ресурсов осуществляется по всем товарным категориям
7	Критерии эффективности управления	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, доля рынка, прибыльность	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, степень соответствия торгового ассортимента действительному спросу

Таблица 4.1 (продолжение)

№	Основные положения	Характерные отличия	
		Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
8	Характер ассортиментной стратегии	Организация ассортимента тех групп товаров, которые пользуются спросом и способны принести фирме ожидаемую прибыль	Организация ассортимента тех групп товаров, которые соответствуют потребностям рынка и (или) способны повысить общую потребительскую ценность всего ассортимента
9	Направления совершенствования ассортимента	Совершенствование структуры торгового ассортимента	Совершенствование концепции торгового ассортимента
10	Процесс целеполагания	Постоянная корректировка структуры ассортимента, в зависимости от состояния рынка	Постоянное совершенствование структуры ассортимента, независимо от состояния рынка
11	Характер принимаемых решений	Принимаемые решения не требуют многовариантных расчетов и основываются на концептуальных навыках руководства	Принимаемые решения основываются на статистических методах контроля, анализа и регулирования
12	Взаимоотношения с поставщиками	Предприятие имеет большое число поставщиков и имеет возможность выбирать тех из них, которые предлагают поставки на более выгодных условиях	Предприятие устанавливает более широкие партнерские отношения с поставщиками, идет на развитие стратегических союзов и альянсов
13	Мотивация персонала	На выполнение должностных инструкций, формальных обязанностей	На творческий подход к своим обязанностям, на поиск оригинальных решений

4.5. Совместное управление ассортиментом: преимущества сотрудничества

В литературе часто встречается мнение о том, что категорийный менеджмент — прерогатива розничного торговца. Новейшие исследования показали, что внедрение категорийного менеджмента так же важно и для производителя. Для производителя категорийный менеджмент является дополнением к бренд- (*brand*) или продакт- (*product*) менеджменту, учитывающим взаимное влияние товаров на рынке и уделяющим пристальное внимание вопросам логистики.

Цель внедрения производителем системы категорийного менеджмента — достижение большей эффективности в процессе взаимодействия всех бизнес-функций предприятия, а также оптимизация потока товара в цепочке «производитель-ритейлер-потребитель». Внедрение системы категорийного менеджмента на производстве предполагает, что внутренняя структура предприятия должна быть реорганизована так, чтобы снизить негативное влияние взаимной конкуренции различных товаров (групп товаров). Для этого в ряде компаний введена должность «внутреннего» категорийного менеджера, или *менеджера точечной линии*. Кроме внутреннего категорийного менеджера вводится позиция «внешнего» категорийного менеджера, ответственного за реализацию товарной категории. Ввиду того что производитель имеет менеджеров двух типов, система категорийного менеджмента не может быть рассмотрена в отрыве от общей структуры предприятия (рис. 4.3).

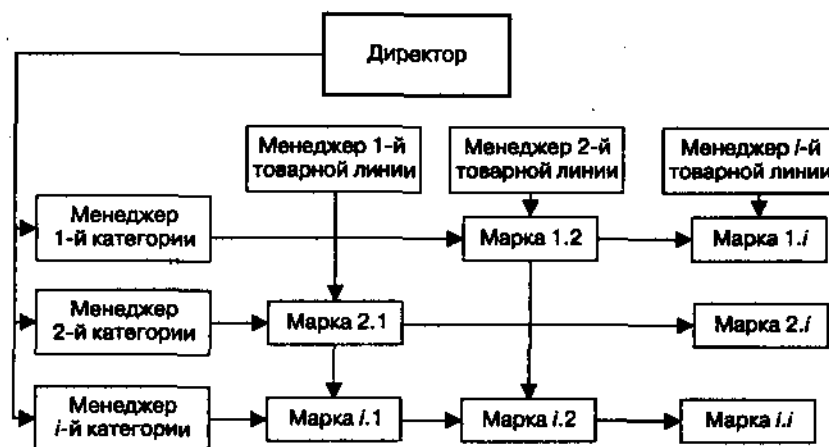


Рис. 4.3. Схема категорийного менеджмента производственного предприятия

Цель деятельности «внутреннего» категорийного менеджера состоит в увеличении эффективности управления категорией производственного ассортимента. Для этого ему приходится принимать решения о сроках выведения новых товаров на рынок; необходимости модернизации или снятия с производства товара, находящегося на заключительных стадиях жизненного цикла и т.д. «Внешний» категорийный менеджер управляет сбытом категории, что достигается за счет взаимовыгодной кооперации между производителем и продавцом.

С точки зрения розничного торгового предприятия, его взаимодействие с производителями всегда базировалось на минимизации затрат и стремлении максимально удовлетворить запросы покупателя. Поскольку производитель оказывается в роли стороны потенциально более развитой в области информационных технологий и готовой к внедрению прогрессивных систем управления (например, так называемой системы *Efficient Consume Response* (ECR) — эффективной реакции на запросы потребителей), требующих электронного обмена информацией, он помогает рознице быстрее реагировать на изменения в спросе. Поэтому интеграция функций закупок и продаж товаров некоторой категории позволяет объединять цели как производителя, так и ритейлера.

Интегрированный категорийный менеджмент — это больше, чем просто оптимизация логистических процессов. Динамично развивающийся потребительский рынок вынуждает производство и торговлю разрабатывать четкие планы кооперации. Поэтому вопросы оформления продукции, содействия продажам, а также улучшения потребительских качеств продукции и ее представления покупателям, как правило, решаются сообща. В результате возникает полное доверие между торговцем и поставщиком, вплоть до совместного обсуждения маркетинговых стратегий и планов захвата рынка. При данной организации совместно готовятся новые марки продукции, выделяются покупательские категории, устанавливается соответствие между ассортиментом и оборотом и т.д.

На этой основе была разработана форма совместного или *интегрированного* категорийного менеджмента (*Joint Category Management*) (рис. 4.4). В рамках интегрированной системы категорийного менеджмента поддержание заранее согласованного торгового ассортимента осуществляется самими производителями. Имея прямой доступ к магазинному учету продаж и запасов на складах, поставщики самостоятельно восполняют распроданный товар. В результате продавцу достаточно иметь только небольшие площади для хранения запаса продукции, буквально на несколько часов.

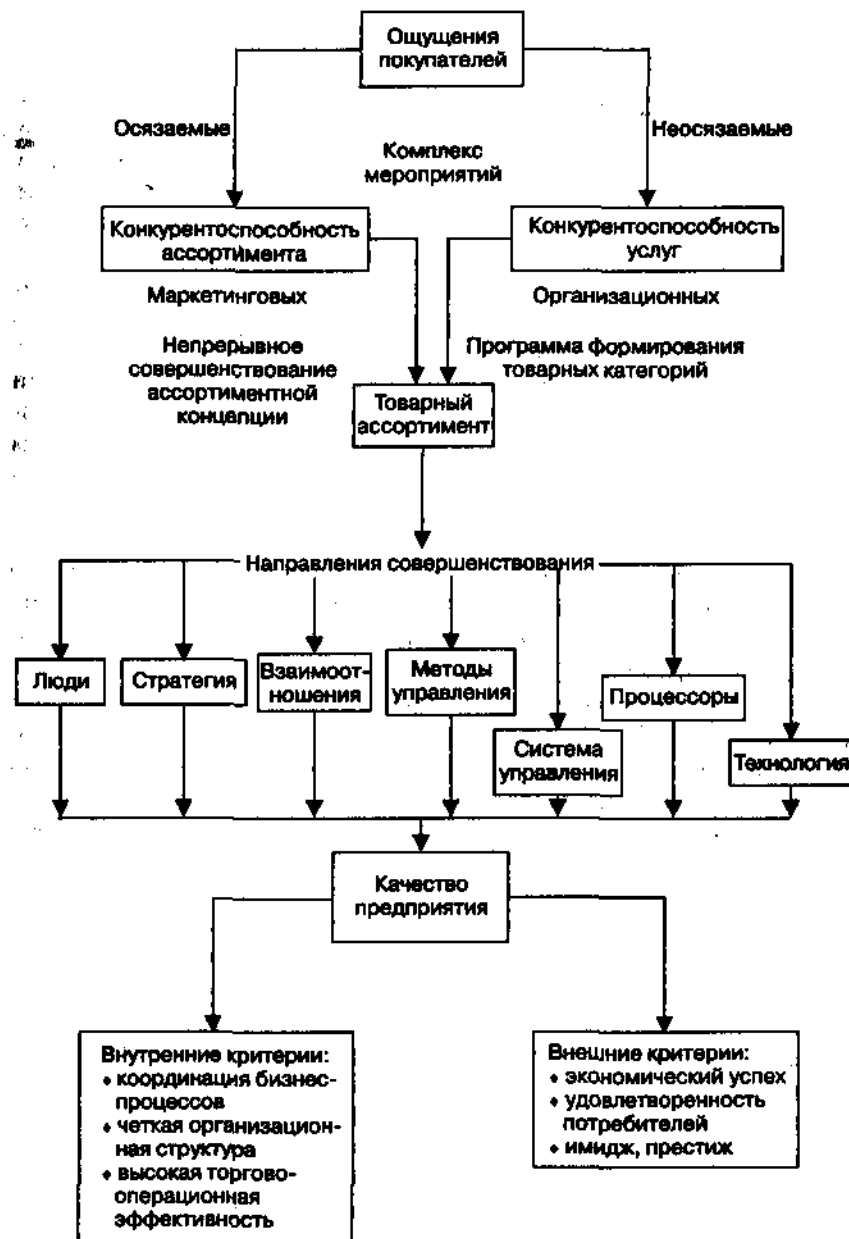


Рис. 4.4. Интегрированная схема категорийного менеджмента

Глава 5

Формирование товарных категорий

5.1. Товарные категории ассортимента

Ключевая идея категорийного менеджмента состоит в выделении товарных категорий в структуре ассортимента с последующим управлением каждой из них по отдельности. Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений.

В широком смысле *категория* — совокупность элементов, изменяющих свое состояние при изменении состояния отдельного элемента этой совокупности. Категория управления — это часть целого, управление которой наиболее удобно, логично или производительно с точки зрения достижения целей управления.

В розничной торговле под категорией понимают совокупность элементов, объединение которых в группу способно принести положительный эффект в процессе реализации, повышает эффективность и производительность управляющей системы.

Товарная категория — совокупность товаров, объединение которых в группу для совместного управления отвечает целям и задачам категорийного менеджмента.

В категорию могут объединяться товары, принадлежащие к разным товарным группам, подгруппам или видам. Например, отдельная товарная категория может включать сыры (группа молочных товаров), вино (группа вкусовых товаров) и шоколадные конфеты (группа кондитерских товаров). При расширении ассортимента вин менеджер может привлечь дополнительных клиентов; в этом случае его затраты на доставку, хранение, размещение дополнительных товарных позиций компенсируются не только за счет увеличения объема продаж винной продукции, но и за счет роста продаж сопутствующих товаров, которые покупатель привык потреблять вместе с вином. Таким образом, при объединении товаров в категорию, менеджер обеспечивает максимально возможный полезный эффект собственной системе управления.

Напротив, традиционное объединение товаров в группы по признаку их производственного происхождения или потребительского назначения не способствует повышению эффективности управления. Так, заведующий отдела мясной гастрономии, в ассортимент которого входят сардельки, сосиски, копченые и недорогие ливерные колбасы, принимает решение расширить ассортимент сырокопченых колбас. Это позволяет достичь некоторого положительного эффекта внутри отдела, за счет увеличения объема продаж сырокопченых колбас, но основной эффект принятого управленческого решения проявится в других отделах предприятия: бакалейном, гастрономическом и пр. Следовательно, эффективность управления категорией зависит от того, насколько грамотно подобраны товары в ее структуре. Поэтому наиболее важным и ответственным этапом, от которого зависит успех всей системы категорийного менеджмента, является формирование категорий в структуре ассортимента.

Основополагающими методами формирования товарных категорий являются *идентификация, группировка и классификация*.

Идентификация — метод отождествления, установления совпадения одного объекта с другим. Идентификация в категорийном менеджменте направлена на установление связей и взаимных зависимостей между различными элементами торгового ассортимента.

Группировка — метод обобщения объектов по общим признакам. Он применяется для выделения различных товарных групп. Обобщению предшествует деление целого на отдельные части, выявление тех частей, для которых характерны общие признаки, и их объединение в группы по общности признаков.

Классификация — разделение множества объектов на подмножества по сходству или различию в соответствии с принятыми методами.

5.2. Методы классификации: что логично для торговца

Классификация находит широкое применение в практической деятельности любого торгового предприятия, так как огромное количество объектов — товаров, их свойств и характеристик — требует разделения множества на подмножества по определенным признакам.

Объект — элемент классифицируемого множества. В категорийном менеджменте таким элементом выступает товар. Из множества всех товаров ассортимента по определенному признаку выделяются товары с разными потребительскими свойствами и стратегическими характе-

ристиками с последующим отнесением их в разные товарные категории.

Признак классификации — свойство или характеристика объекта, по которому производится классификация. Признаки могут иметь количественное или качественное выражение, называемое значением признака классификации.

Так, общепринятым признаком классификации в отечественной товаровой практике стало единство производственного происхождения или потребительского назначения товаров. Однако традиционная система классификации товаров не сочетается с использованием психологии человека. Она в основном ориентирована на совершенствование технологии учета товаров, формирование классификаторов, описание свойств ассортимента в производственных целях и т. п. Для приспособления деятельности торгового предприятия к особенностям поведения посетителя необходимо формировать категории исходя из установки потребителя и его мотива по отношению к товару.

Выбор признака классификации определяется также стратегическими целями и задачами предприятия, его специализацией и ассортиментной стратегией. В общем виде классификация торгового ассортимента должна производиться по тем признакам, использование которых облегчает задачу управления категорией.

В результате деления множества на подмножества создаются классификационные группировки, которые могут иметь общие и различные признаки, а также могут быть взаимозависимыми или независимыми. Различают две разновидности метода классификации: иерархический и фасетный.

Иерархический метод классификации — последовательное разделение множества объектов на подчиненные классификационные группировки (рис. 5.1).

Особенностью иерархического метода является тесная связь между отдельными классификационными группировками, выявляемая через общность или различия основополагающих признаков. В основу деления множества на подмножества по основополагающему для данного этапа признаку положена ступень классификации.

Ступень классификации — этап классификации при иерархическом методе, в результате которого получается совокупность классификационных группировок.

Каждая ступень и группировка выделены по своему основополагающему признаку. Различия между группировками заключаются в разных значениях используемого признака. Поэтому выбор основопола-

гающих признаков — ответственная операция деления множества, от которой во многом зависит конечный результат классификации. В основе этого выбора должно быть положено целевое назначение классификации.

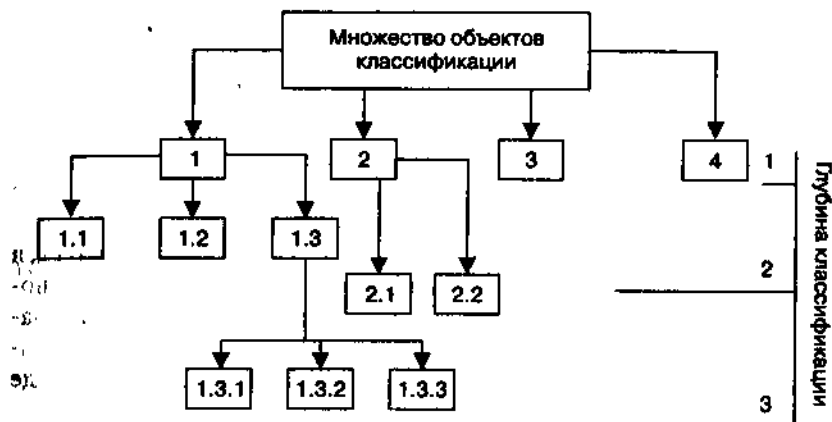


Рис. 5.1. Иерархический метод классификации

III Количество признаков и ступеней определяет глубину классификации, показанной на рис. 5.1, равна трем, классификации теоретически бесконечна, но на практике так же чересчур громоздко и запутано, многие низшие ступени друг друга. Это затрудняет практическое применение классификации, поэтому на практике глубина обычно не превышает 10. Иерархический метод классификации — параллельное разделение множества объектов на независимые классификационные группировки (рис. 5.2).

Особенностью фасетного метода является то, что разные признаки взаимосвязаны между собой. Классификационные группировки независимы и не подчиняются друг другу. Благодаря этому фасетная система отличается большей гибкостью, возможностью ограничивать число признаков и группировок, что создает определенные удобства при использовании.

Примером фасетного метода классификации может служить классификация вин: по срокам выдержки — молодые, ординарные, марочные, имитационные; по цвету: белые, розовые, красные; по технологии — белые, игристые. Количество признаков может быть многократно увеличено: по упаковке, по торговой марке изготовителя и т. д.

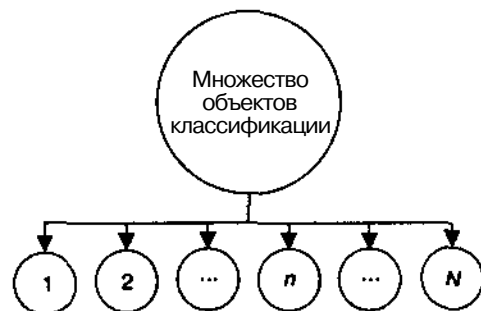


Рис. 5.2. Фасетный метод классификации

Каждая разновидность методов классификации характеризуется определенными преимуществами и недостатками, знание которых позволяет рационально применять эти методы с учетом целевого назначения (табл. 5.1). Преимущества одного метода классификации выступают в качестве недостатков другого и наоборот. Поэтому в ряде случаев их используют совместно.

Таблица 5.1
Преимущества и недостатки
иерархического и фасетного методов классификации

Метод	Преимущества	Недостатки
Иерархический	<ul style="list-style-type: none"> Возможность выделения общности сходства признаков объектов на одной и нескольких разных ступенях классификации Высокая информационная насыщенность 	<ul style="list-style-type: none"> Чрезмерная громоздкость при большой глубине, трудность применения Информационная недостаточность при небольшой глубине
Фасетный	<ul style="list-style-type: none"> Гибкость системы, удобство использования Возможность ограничения количества признаков без утраты необходимого охвата объектов 	<ul style="list-style-type: none"> Невозможность выделения общности и различий между объектами в разных классификационных группировках

Правила классификации предназначены для выбора разновидностей метода и признаков, по которым осуществляется деление множества объектов на подмножества. Важнейшим правилом для обоих методов

классификации является выбор разновидности метода классификации в зависимости от ее целевого назначения.

Правила классификации:

- 1) деление множества следует начинать с наиболее общих признаков;
- 2) на каждой ступени можно использовать только один признак, имеющий принципиальное значение для этого этапа;
- 3) разделение объектов должно осуществляться последовательно от большего к меньшему, от общего к частному;
- 4) необходимо установить оптимальное число признаков, ступеней, т. е. глубину классификации.

Совокупность методов, правил и результатов классификации называют *системой классификации*.

5.3. Признаки классификации: что логично для потребителя

Ключевым моментом любой системы классификации является выбор признака (признаков) классификации. Задачу выбора оптимального признака классификации потребительских товаров пытались решить еще в советские времена. Разрабатывались целые потребительские комплексы (категории товаров): товары для женщин, для мужчин, для Детей и т. п. Они формировались по множеству вариантов, учитывающих размеры торговой площади, специализацию торговых предприятий, размещение предприятий на территории региона. Однако основными признаками классификации являлись:

- возраст («Товары для ребенка»);
- пол («Товары для женщин», «Товары для мужчин»);
- * особенности образа жизни и проведения досуга («Товары для садовода», «Товары для туриста»);
- * торжественные события в жизни людей («Товары для новобрачных»);
- общественные события и праздники («Товары к началу учебного года»);
- покупательские привычки, обусловленные сезоном («Летняя мода», «Товары для дачи»).

В большинстве своем потребительские комплексы представляли перечень конкретных разновидностей различных групп товаров, сформированных по функционально-потребительскому признаку. Недостатком

этой системы классификации стала ориентация на безликого «среднего» потребителя — «среднего*» рыбака, «среднего» садовода, «среднего» мужчину. Выбор современного ритейлера, по каким признакам следует классифицировать товары, должен основываться на следующих признаках:

- 1) что логично для потребителя;
- 2) функциональные и практические выгоды потребителя;
- 3) фактор потребительских предпочтений;
- 4) чем легко управлять;
- 5) за счет чего реализуется добавленная стоимость;
- 6) прочие признаки, в наибольшей степени соответствующие целям категориального управления.

1. Что логично для потребителя. Процессу формирования товарных категорий должна предшествовать сегментация существующих и потенциальных покупателей по демографическим, социальным, экономическим, этническим и прочим признакам. В основу этого метода положена психология покупателей, которые подсознательно делят товары на группы. Так, товар, «слишком дорогой*» для группы лиц старше 55 лет, с уровнем доходов ниже 100 долл. в месяц, будет «слишком дешевым» для людей среднего возраста, зарабатывающих от 700 долл. в месяц. Соответственно данный товар не попадет в потребительскую корзину ни одной из этих групп покупателей. Для людей с высшим образованием товаром повседневного спроса может стать легкое французское вино, в то время как для покупателей со средним или среднеспециальным образованием таким товаром является пиво и т. д.

Подсознательное деление покупателями всего ассортимента товаров по признаку «мой товар»/*не мой товар» должно быть изначально заложено в основу классификации товарных категорий. В отдельную категорию будет входить совокупность товаров, удовлетворяющих потребности определенной группы покупателей. Например, в одну категорию могут быть включены такие товары, как растворимый кофе, фильтры для кофеварок, китайский чай, какао, экзотические пряности и табак.

Плюсы:

- 1) менеджеры категорий имеют возможность удовлетворять потребности индивидуального потребителя;
- 2) менеджеры категорий быстрее реагируют на изменения во вкусах и пожеланиях потребителей;

- 3) связи и взаимозависимости между товарами одной категории представляют наилучшие возможности для эффективного управления.

Минусы:

- 1) сложность классификации товаров, вызванная значительным числом «пограничных» продуктов; большая вероятность ошибочного разнесения товаров по категориям;
- 2) менеджеры конкурируют за место в магазине для своей категории, вне зависимости от обоснованности этого решения.

2. Функциональные и практические выгоды потребителей. Формирование товарных категорий должно основываться на анализе того, какие группы товаров приобретаются для удовлетворения одной человеческой потребности. В одну категорию объединяются товары, приобретаемые *разными группами покупателей* для удовлетворения *тождественной потребности*.

Например, в одну категорию товаров, удовлетворяющих ординарную женскую потребность «быть красивой», могут быть отнесены парфюмерные и косметические товары разных производителей, белье, одежда, обувь и прочие товары, ориентированные на потребителя с разными вкусами, доходами, привычками и предпочтениями.

Плюсы:

- 1) менеджеры всегда в курсе тенденций по данной категории; они имеют возможность отслеживать появление новинок, внедрять новые технологии и т. д.;
- 2) менеджеры категории быстрее замечают рыночные тренды, оперативно реагируют на действия поставщиков и конкурентов.

Минусы:

- 1) менеджеры могут не понимать, что различия между покупателями внутри категории могут быть столь велики, что для их обслуживания нужен диаметрально противоположный подход;
- 2) менеджеры категорий могут не до конца понимать, как продажи (потребление) товаров их категории связаны с продажами в других категориях.

3. Потребительские предпочтения. Признак потребительских предпочтений, положенный в основу классификации товаров основывается на том, что в самом акте совершения покупки преобладают гедонические (субъективные и эмоциональные) выгоды. Например, мужчина 40-45 лет совершает свои еженедельные покупки в определенном

магазине из-за возможности приобретать в табачном отделе кубинские сигары. Молодая женщина может предпочесть соседний магазин, так как в кондитерском отделе продается ее любимое пирожное; мать пятерых детей также остановила свой выбор на этом магазине из-за того, что картофель здесь стоит на два рубля дешевле, и т. д.

Очевидно, что все эти люди совершают свои покупки в том месте, где существует потенциальная возможность приобретения некоторого товара, обладающего для них повышенной субъективной ценностью. В задачи менеджмента входит отслеживание и выявление таких «эмоциональных» товаров и формирование категорий на их основе (вокруг них).

Плюсы:

- 1) наличие в категории «эмоционального» товара обеспечивает устойчивый спрос для всей совокупности товаров;
- 2) менеджер категории получает возможность использовать неценовые методы конкуренции, например факторы моды, традиции, развлечения, приобщения и пр.

Минусы:

- 1) формирование категорий на основе «эмоционального» товара подходит не для всех групп товаров;
- 2) сложность соотнесения «эмоционального» товара с определенной категорией товаров;
- 3) невозможность заранее определить все корреляционные связи между «эмоциональным» товаром и остальной совокупностью товаров.

4. Чем легко управлять. Категории товаров формируются на основе анализа цепочки товародвижения; схем поставки и реализации продукции или составления маршрутной карты процесса. Компоновка товаров в категории осуществляется с учетом таких специфических свойств продукции, как требования к перевозке и хранению.

Этот признак классификации получил широкое распространение в случаях значительной географической **удаленности** торгового предприятия от мест производства или хранения товаров, в условиях неритмичности поставок или наличия множества филиалов.

Плюсы:

- 1) менеджер категории стремится оптимизировать процесс товародвижения, сократить расходы на доставку и хранение товаров;
- 2) менеджер категории обеспечивает постоянное наличие товаров в продаже.

Минусы:

- 1) менеджер может не видеть различия между покупателями внутри категории;
- 2) менеджеры категорий слабо реагируют на изменения в структуре потребительских предпочтений;
- 3) менеджеры не контролируют и, как правило, не используют связи и взаимозависимости в структуре категории.

Независимо от количества и сочетания используемых при классификации ассортимента признаков необходимо соблюдать правила сочетания товаров в категории.

Правила сочетания товаров в товарные категории:

- товары одной категории должны составлять наиболее совместимые комбинации с позиций покупателей, которые стремятся удовлетворять комплекс своих потребностей;
- комбинация товаров в одной категории должна сочетаться с интересами продавца, который желает использовать эффект взаимосвязанных покупок для привлечения дополнительных покупательских потоков и увеличения прибыли.

При разработке системы классификации необходимо исходить из того, что одни и те же товары или торговые марки в разных магазинах могут восприниматься посетителями по-разному, иметь разный статус и выполнять совершенно разные функции в торгово-технологическом процессе. Это обусловлено множеством факторов, среди которых можно выделить следующие:

- товарная специализация и политика;
- реализуемая ассортиментная стратегия;
- место размещения магазина;
- потребительские традиции и характер спроса;
- ценовые стратегии производителей товарных марок и ценовая политика торгового предприятия;
- уровень доходов населения и платежеспособность покупателей.

5.4. Формирование товарных категорий: от общего к частному

Выбор основополагающего признака классификации — наиболее важный и ответственный этап на пути внедрения системы категорийного менеджмента. От того, какие именно признаки будут использоваться

при классификации торгового ассортимента по категориям управления, зависит специфика категорий, их состав и структура. Выбор одного из множества вариантов классификации определяет будущее направление и инструменты развития торгового ассортимента и в конечном счете формирует стратегию категорийного менеджмента. Поэтому выбор исходного признака классификации осуществляет высший менеджмент организации, исходя из целей деятельности предприятия на рынке и его внутренних возможностей.

Например, на первой ступени классификации ассортимента продовольственных товаров таким признаком может стать *способ удовлетворения потребности*.

Способ удовлетворения потребности в питании определяется многими факторами; культурными и социальными традициями, уровнем доводов населения, временем суток, или дня недели и т. д. Допустим, классификация торгового ассортимента осуществляется с учетом функциональных и практических выгод потребителей. Тогда первым шагом на пути формирования товарных категорий может стать разделение всего ассортимента на следующие группы: товары к завтраку, к обеду, товары для праздничного ужина и вкусовые товары (рис. 5.3).

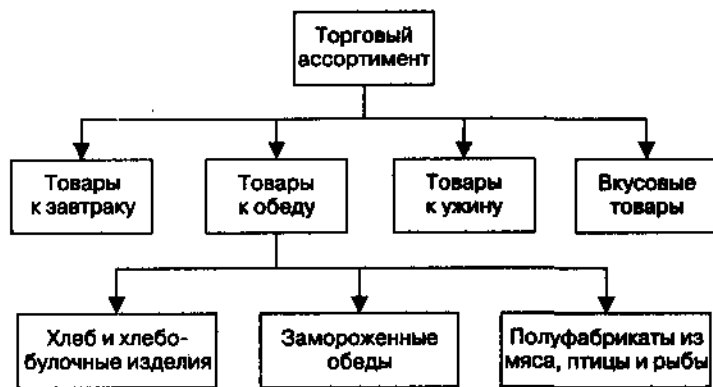


Рис. 5.3. Классификация ассортимента по функциональному признаку

В некоторых случаях, когда потенциальные клиенты предприятия существенно различаются по своим вкусам, привычкам, предпочтениям или уровню дохода, целесообразно начинать классификацию торгового ассортимента не по функциональному признаку, а по признаку потребительских предпочтений (рис. 5.4).

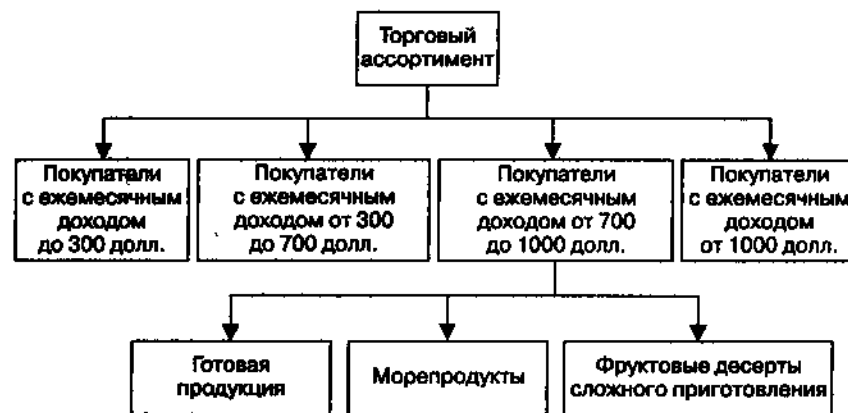


Рис. 5.4. Классификация ассортимента по потребительским предпочтениям

Для того чтобы определить номенклатуру товарных категорий в структуре ассортимента, недостаточно использовать только один признак классификации. Большинству торговых предприятий приходится использовать несколько различных признаков и их комбинаций, чтобы сформировать оптимальные категории управления. Например, сочетая два представленных выше признака: функциональных и практических выгод для потребителей и потребительских предпочтений (см. рис. 5.3, 5.4), можно представить номенклатуру товарных категорий в фасетном виде (рис. 5.5).

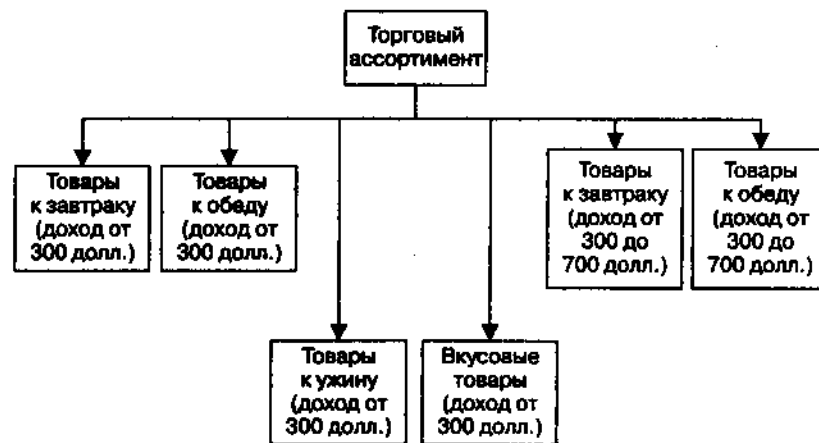


Рис. 5.5. Номенклатура товарных категорий, сформированных методом сочетания

Но фасетный метод классификации используют только опытные специалисты в области категорийного управления. Поскольку процедура формирования товарных категорий предполагает проведение большого объема работ, включающего такие этапы, как анализ и определение оптимальных признаков классификациям систематизация и выбор наилучших сочетаний, начинающим специалистам рекомендуется использовать иерархический метод классификации (рис. 5.6).

Последовательное разделение структуры торгового ассортимента осуществляется от общего к частному. Как правило, на первой-второй ступенях классификации невозможно получить реальную картину товарных категорий. Но, продолжая расчленять группы товаров, сформированные по наиболее общим признакам на все более мелкие подгруппы, можно отыскать наилучшие признаки классификации, отвечающие целям и задачам категорийного менеджмента.

На приведенном ниже рисунке товарные категории можно определить на третьем или четвертом уровне иерархии. В зависимости от целей торгового предприятия можно продолжать расчленение полученных товарных категорий на меньшие, последовательно добавляя новые признаки классификации.

В ассортименте крупного торгового предприятия выделяют от 15 до 35 категорий; причем каждый менеджер ведет от 200 до 2400 наименований. Однако предприятию, только внедряющему систему категорийного менеджмента, целесообразно начинать деление с 5-7 товарных категорий, используя наиболее очевидные признаки. Со временем можно будет переходить к постепенному разукрупнению категорий.

При формировании товарных категорий следует использовать данные, получаемые со сканирующих кассовых устройств. С помощью современных кассовых терминалов можно получить не только общие сведения об обороте товаров, но и не менее важную почечовую информацию, анализ которой позволяет установить состав покупательской корзины и взаимосвязи продаж отдельных, на первый взгляд, самых полярных по назначению товаров. Анализ покупательской корзины позволяет выявить, какие продукты приобретаются вместе чаще всего; какие продукты в каждой корзине являются основными; а также типы, содержание и стоимость разных Корзин. Данные, полученные в результате анализа почечовой информации, должны быть положены в основу стратификации товарных категорий.

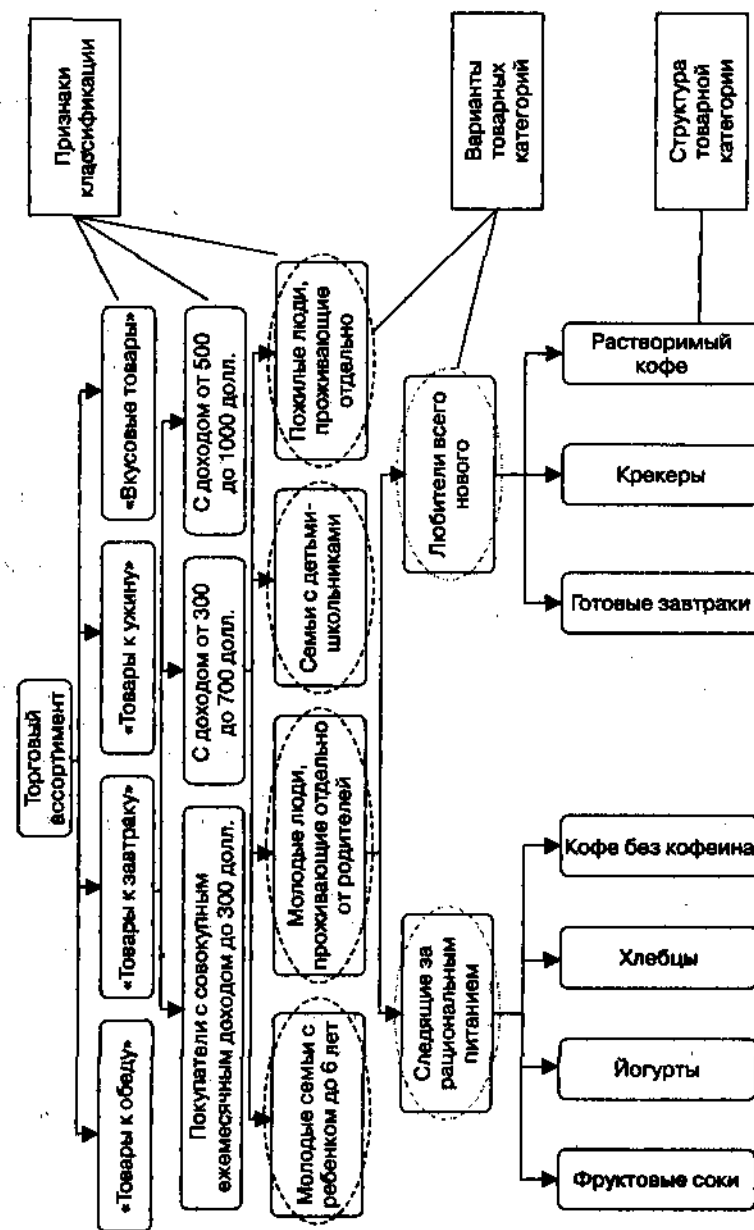


Рис. 5.6. Классификация ассортимента на основе сочетания различных признаков

5.5. Проблема идентификации товаров: ошибка или возможность?

При формировании номенклатуры товарных категорий необходимо учитывать, что один и тот же товар может оказаться в разных категориях. Исходя из приведенной выше классификации можно предположить, что некоторые наиболее распространенные марки кофе попадут сразу в несколько товарных категорий. Это нормально.

Согласно концепции категорийного менеджмента, товары, идентичные с точки зрения производственного происхождения или потребительского **назначения**, могут **выполнять раз**ные функции в различных товарных категориях. Например, красное столовое вино «JONQUIERES» является *товаром повседневного спроса* для проживающего отдельно молодого человека, с доходом от 700 долл. в месяц, а для пожилой семьи из двух человек это же вино будет *товаром предварительного выбора*, покупаемым по особому случаю, например, к праздничному ужину.

Товары повседневного спроса — потребительские товары, которые покупатель приобретает сравнительно часто, не раздумывая, с минимальными затратами сил и времени. Это те товары, в отношении которых у потребителя еще до **возникновения** конкретной потребности существует карта предпочтений, что свидетельствует о готовности приобретения любого из ряда известных ему **заменителей**, вместо того, чтобы тратить дополнительные усилия, необходим для покупки определенного продукта.

Такие товары составляют основу программы потребления покупателя и удовлетворяют его утилитарные потребности. Они характеризуются привычностью покупки и низким уровнем вовлеченности при ее совершении. С точки зрения менеджера категории, товары повседневного спроса отличаются большими объемами потребления, быстрой оборачиваемостью товарных запасов. Они обеспечивают основной поток денежных средств, поступающих в категорию.

Для успешной продажи товаров повседневного спроса особое значение приобретают место размещения товара в торговом зале, выкладка на торговом оборудовании, система мероприятий по интенсификации сбытовых усилий.

Товары предварительного выбора — товары, в отношении которых у потребителя до возникновения конкретной потребности отсутствует полная карта предпочтений, что означает необходимость осуществле-

ния поиска перед покупкой. Товары, приобретаемые после обдумывания, отличаются исключительностью покупки, которая выражается в том, что:

- их приобретают редко;
- в них преобладают гедонические выгоды;
- с их приобретением связан когнитивный диссонанс, т.е. дискомфорт, который чувствует покупатель после совершения покупки;
- их покупке предшествует экстенсивный информационный поиск, характеризующийся высоким уровнем вовлеченности;
- они требуют определенных психологических и финансовых усилий, связанных с сомнениями покупателей относительно качества, моды, цены и др., а также с правильностью принимаемых решений.

Для преодоления сомнений необходима достаточная информация о товаре. Если потенциальный покупатель хорошо информирован, то он покупает нужный товар после предварительного изучения и сравнения цен, качества и других характеристик. После такой подготовки к покупке ему не требуется много внимания для обнаружения необходимых товаров в торговом зале или иных местах их продажи.

Товары импульсивного спроса — товары, покупаемые под влиянием импульсов и относящиеся к незапланированным покупкам. Приобретение товара импульсивного спроса не связано для покупателя с финансовым или психологическим риском, поэтому решения по приобретению этих товаров принимаются очень быстро. Импульсивные потребности характеризуются тем, что покупатель игнорирует их до момента удовлетворения преобладающей потребности.

При классификации и размещении товаров в торговом зале адекватно восприятию покупателей, необходимо исходить из того, что одни и те же товары (марки) в разных категориях могут восприниматься посетителями по-разному, иметь разный статус и выполнять совершенно разные функции в торгово-технологическом процессе.

Так, товар, имеющий в некоторой категории статус «товара повседневного спроса», может стать основой для продажи сопутствующих или дополняющих товаров. Этот же самый товар, но в составе другой категории, является товаром импульсивного спроса и нуждается в индивидуальном подходе к размещению в торговом зале и выкладке на торговом оборудовании.

Поскольку одни и те же товары выполняют разные функции в соответствии с выбранной системой классификации, они характеризуются разными количественными значениями связей и взаимозависимостей с прочими товарами ассортимента. Следовательно, к ним нельзя применять одинаковые методы и приемы мерчендайзинга, планирования, позиционирования и пр. Концепция категорийного менеджмента, ориентированная на удовлетворение потребностей индивидуального, а не на «среднего» потребителя, требует и индивидуальных управленческих решений по каждому из идентичных товаров, относящихся к различным категориям. Практика показала, что затраты на дублирование управленческих и хозяйственных функций компенсируются с ростом совокупного дохода от реализации.

5.6. Зачем торговцу «ассортиментная карточка»?

Определив номенклатуру товарных категорий, удовлетворяющую целям категорийного управления, можно переходить к формированию структуры товарных категорий (формированию товарных категорий).

Формирование товарной категории — целенаправленная деятельность по проектированию, обеспечению и поддержанию структуры категории в соответствии с ассортиментной политикой и целями торгового предприятия.

Проектирование товарной категории — классификация структуры товарной категории и разработка ассортиментной карточки на ее основе.

Деятельность по формированию товарной категории включает следующие этапы:

- » 1 этап — определение номенклатуры товарных категорий;
- 2 этап — классификация структуры товарной категории;
- 3 этап — составление ассортиментной карточки товарной категории;
- 4 этап — обеспечение и поддержание структуры товарной категории.

Если при определении номенклатуры товарных категорий общие для всего ассортимента признаки классификации определяются коллегиально, причем на каждой ступени используются общие для всех групп товаров признаки, то при формировании классификационных группировок *внутри* товарной категории каждый менеджер самостоятельно выбирает признаки и методы классификации товаров.

Это значит, что категорийный менеджер независим в своем выборе относительно того, какую систему классификации следует избрать для достижения целей управления категорией. Каждый менеджер разрабатывает собственную индивидуальную систему классификации, определяя признаки классификации, их количественные и качественные значения, а также количество уровней иерархии, отвечающие целям и задачам управления (рис. 5.7).

Структура товарной категории формируется в соответствии с номенклатурой свойств и показателей, существенных для данной категории товаров. В результате на каждой ступени классификации образуется совокупность классификационных группировок, сформированных по определяющему признаку.

Для каждой из полученных классификационных группировок внутри категории указывается набор присущих ей потребительских свойств и характеристик, из которых выделяются ключевые. Например, при классификации категории «телевизоры с диагональю 21 дюйм*» могут быть рассмотрены такие характеристики, как тип кинескопа, частота развертки, наличие телетекста, таймера, разъема для наушников, мощность акустической системы, формат изображения, изготовитель, срок гарантии и т. д. При этом ключевыми являются размер диагонали и тип кинескопа.

В результате классификации товарной категории по потребительским свойствам и характеристикам продукции, формируется *ассортиментная карточка* категории. Она представляет собой перечень конкретных классификационных группировок, с указанием присущих им ключевых свойств и количества товара, необходимого для бесперебойной реализации между поставками партий продукции.

На основе ассортиментной карточки менеджер выстраивает отношения с поставщиком, оговаривая что именно и в какие сроки необходимо закупить. В случае отсутствия необходимых изделий на складах поставщика, пополнение товарных запасов осуществляется за счет товаров с максимально похожим набором потребительских свойств и наиболее близких по цене.

Поскольку ассортимент товарной категории постоянно обновляется и совершенствуется, категорийный менеджер должен следить за тем, чтобы номенклатура свойств и потребительских характеристик ассортиментной карточки соответствовала целям управления. Менеджер должен включать в карточку появляющиеся новинки; исключать из ассортиментной карточки товары, потерявшие потребительский спрос; следить за изменениями предпочтений потребителей.

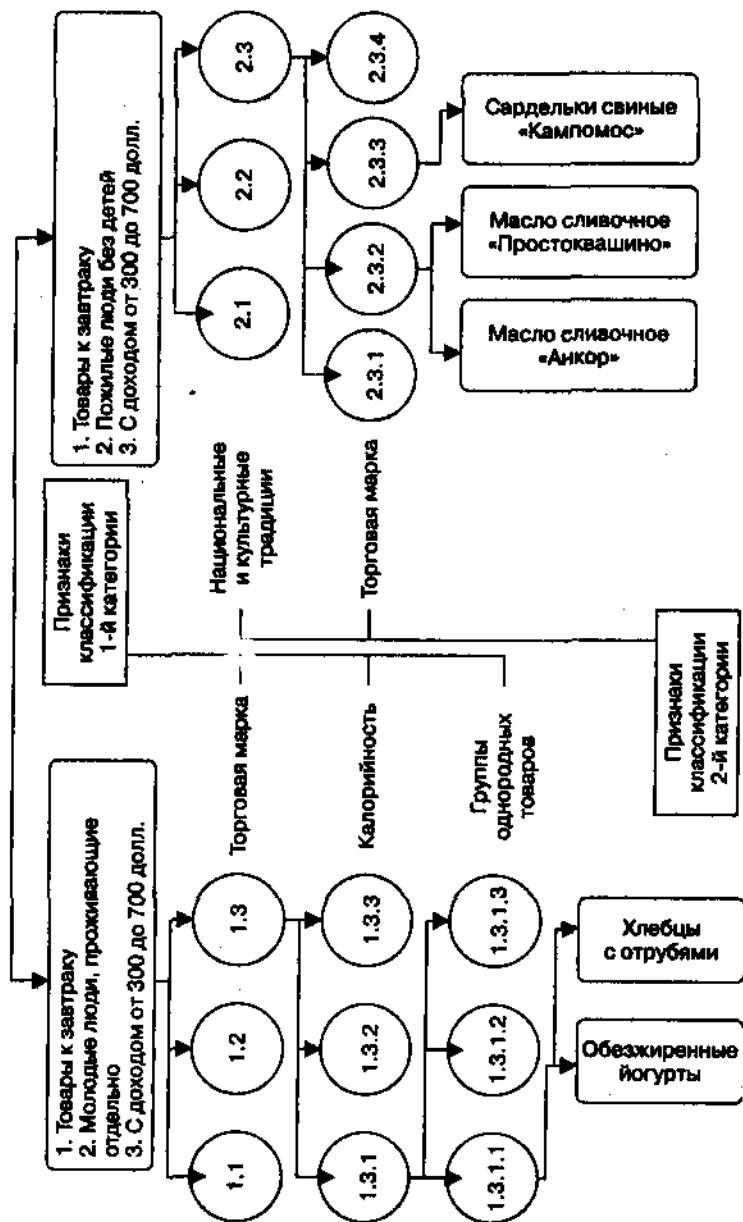


Рис. 5.7. Классификация товарной категории

Раздели

АССОРТИМЕНТНАЯ КАТЕГОРИЯ

Глава 6

Сущность ассортиментной стратегии

6.1. Зачем розничному торговцу стратегия?

Насколько необходима розничному торговцу стратегия? Разве для успеха предприятия не достаточно умения покупать дешево, а продавать дорого? Разве торговцы не стараются реализовать как можно больше товаров всем, кто ни пожелает их приобрести? Зачем им выделять целевые рынки и добиваться конкурентных преимуществ?

Опыт большинства российских предприятий показывает, что сегодня нормой, а не исключением стали постоянные неожиданности, будь то невыполненные графики поставок или внезапные действия конкурентов. В условиях высокой неопределенности деятельность по управлению ассортиментом не может сводиться к простому формированию его структуры с учетом происходящих перемен. Необходимо не только адекватно реагировать на изменения, но и осуществлять меры сознательного управления изменениями на основе научно обоснованных процедур их предвидения, регулирования и приспособления к целям, т. е. осуществлять *стратегическое управление ассортиментом*.

Стратегия — это управленческий план, направленный на укрепление позиций предприятия, удовлетворение потребностей его клиентов и достижение определенных результатов деятельности.

Стратегия формулирует способы, с помощью которых предприятие планирует использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей. Она определяет, на каких целевых покупателях будет сфокусировано внимание розничного торговца, какие товары и услуги он будет предлагать и как он собирается добиваться преимущества перед конкурентами в долгосрочном периоде. План управления торговым ассортиментом, обеспечивающий достижение целей управления, называют *ассортиментной стратегией*.

Ассортиментная стратегия — это общий план развития торгового ассортимента, направленный на расширение доли удовлетворенного

спроса и достижение определенных результатов деятельности торгового предприятия.

Разработка ассортиментной стратегии затрагивает главную управленческую проблему: *как достичь необходимых результатов с учетом положения предприятия на рынке, текущего состояния ассортимента и возможных перспектив развития?* Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо выяснить, какими являются внешние условия предприятия и каковы его возможности. Таким образом, основой ассортиментной стратегии должен стать тщательный анализ окружающей среды и внутреннего положения торгового предприятия.

6.2. Конъюнктура рынка: анализ текущей ситуации

Совокупность условий, в которых на данный момент протекает деятельность на рынке, называют *конъюнктурой рынка*. Она характеризуется определенным соотношением спроса и предложения, уровнем конкуренции, уровнем и соотношением цен на товары и услуги и прочими важными для конкретного исследования факторами.

Конъюнктура рынка — ситуация в области спроса, предложения, продаж, цен на рынке, сложившаяся на данный момент или за какой-то промежуток времени под воздействием совокупности экономических, социальных и прочих факторов.

Основная цель исследования конъюнктуры рынка — охарактеризовать текущее состояние рынка, определить направление его развития в ближайшем будущем и установить, какие меры следует предпринять, чтобы более рационально использовать предоставляющиеся возможности. При изучении конъюнктуры рынка необходимо не только определить состояние рынка на тот или иной момент времени, но и предсказать вероятный характер его дальнейшего развития.

В задачи анализа конъюнктуры рынка входит следующее.

1. Выявление основных факторов и причин, действие которых определяет положение на рынке на современном этапе.
2. Выявление и количественная оценка факторов, формирующих изменение конъюнктуры рынка в перспективе.
3. Составление прогноза динамики и структуры спроса в рамках прогнозируемого периода.

Результаты анализа используются для обоснования коммерческих решений, связанных с разработкой ассортиментной стратегии, формированием товарных категорий, позиционированием торгового ассорти-

тимента на рынке. При этом учитывается состояние не только рыночных, но и общеэкономических и отраслевых условий реализации.

Ключевой задачей исследования конъюнктуры рынка является определение возможного объема реализации товара при данном уровне и соотношении розничных цен, т. е. *емкости рынка*.

Емкость рынка — потенциальная величина спроса на товары и услуги.

В каждый момент времени рынок имеет количественную и качественную определенность, выражающуюся в стоимостных и натуральных показателях продаваемых, а следовательно, и покупаемых товаров. Поэтому емкость рынка одновременно характеризует как размер спроса населения, так и объем товарного предложения.

Различают два уровня емкости рынка: потенциальный и реальный. *Потенциальная емкость рынка* (потенциал рынка) определяется личными и общественными потребностями и отражает адекватный им объем реализации товаров.

Реально складывающаяся емкость рынка может и не соответствовать потенциальной. Это объясняется тем, что она формируется под влиянием множества факторов, каждый из которых может в определенных ситуациях как стимулировать рынок, так и сдерживать его развитие, ограничивая емкость. Всю совокупность данных факторов можно разделить на две группы: общие и специфические.

Общими являются социально-экономические факторы, определяющие емкость любого рынка. К ним относятся:

- объем и структура товарного предложения;
- ассортимент и качество выпускаемых изделий;
- размеры импорта по данному товару или группе товаров;
- * уровень жизни и потребностей населения;
- покупательная способность населения;
- * уровень и соотношение цен на товары;
- * численность населения, его социальный и половозрастной состав;
- степень насыщенности рынка;
- * состояние сбытовой, торговой и сервисной сети;
- Географическое положение рынка.

Специфические факторы определяют развитие рынков отдельных товаров или географических рынков, причем каждый рынок может иметь особые, характерные только для него факторы. В этом случае специфический фактор по степени влияния может оказаться опреде-

ляющим для формирования и развития спроса и предложения по конкретному рынку.

Совокупность факторов, определяющих развитие спроса и предложения на отдельных рынках, находится в сложной диалектической взаимозависимости. Одни факторы вызывают изменения как общей емкости, так и структуры рынка, а другие, не изменяя общей емкости рынка, вызывают его структурные изменения. При исследовании рынка необходимо определить механизм действия системы факторов и оценить их влияние на объем и структуру спроса и предложения на том или ином товарном рынке.

Измерение влияния каждого из этих факторов на емкость рынка — задача достаточно сложная в методическом отношении. Поэтому углубленное исследование рынка требует его рассмотрения как дифференцированной структуры, что в широком смысле определяет понятие *рыночной сегментации*. Последовательная сегментация рынка по географическим, демографическим, конкурентным и прочим критериям позволяет «шпатель» все лишнее, не оказывающие влияния на емкость конкретного рыночного сегмента факторы и, соответственно, с большей точностью выявить совокупность целевых факторов, обуславливающих развитие ситуации в области спроса, предложения и цен на конкретном рынке.

6.3. Сегментация потребительского рынка

С точки зрения розничного торговца, рынок — это совокупность существующих и потенциальных покупателей товаров.

Потребительский рынок — отдельные лица и домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

Потребители отличаются друг от друга возрастом, уровнем доходов и образования, склонностями и вкусами. Поэтому для рынка потребительских товаров необходимым условием сегментации является неоднородность ожиданий покупателей и покупательских состояний.

Сегментация — это разделение рынка на отдельные группы, различающиеся параметрами или реакцией на те или иные виды деятельности на рынке (рекламу, методы реализации, качество обслуживания, наличие сопровождающих услуг и т.д.).

Объектами сегментации являются прежде всего потребители. Выделенные особым образом и обладающие определенными общими признаками группы потребителей составляют *сегменты* рынка.

Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов.

Сегментация позволяет более точно оценить конъюнктуру рынка, выявить факторы, формирующие величину и структуру спроса, и в конечном счете с максимальным эффектом удовлетворить запросы целевой группы потребителей. Выбор целевых сегментов рынка означает выявление группы потребителей, на удовлетворение запросов которых и будет ориентирована ассортиментная стратегия предприятия. Поэтому для розничного торгового предприятия сегментация — это еще и способ определения границ рынка сбыта.

Сегментация рынка может производиться с использованием различных критериев. Для сегментации рынка потребительских товаров основными являются географические, демографические, социально-экономические, психологические критерии (признаки).

При сегментировании по географическому признаку рынок разбивается на разные географические единицы: регионы, города, округа, районы. Для розницы целесообразно разбивать крупные города на более мелкие географические территории. Применение этого критерия целесообразно, когда на рынке существуют объективные культурные, национальные, демографические и психографические различия между территориями.

Сегментирование по демографическому признаку заключается в разбивке рынка на группы на основе таких переменных, как пол, возраст, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование и т. д. Нередко при сегментации применяется комбинация демографических признаков; уровень доходов/возраст, пол/образование и т. д. Демографические переменные — самые популярные факторы, служащие основой для различения групп потребителей. Это связано с тем, что потребности и предпочтения, а также интенсивность потребления товаров находятся в сильной корреляционной зависимости с демографическими параметрами.

Однако зачастую однородные по общим демографическим критериям сегменты рынка оказываются дифференцированными с точки зрения их поведения на рынке. Так, представители одного сегмента рынка, выделенного по признакам пол/уровень доходов, могут предпочитать как экзотические, так и традиционные для российского рынка продукты питания; покупать дешевые или дорогие марки сигарет; предпочитать классический или спортивный стиль в одежде и т. д. Это объясняется тем, что у представителей одной и той же

демографической группы могут быть совершенно разные психографические профили, обусловленные природными или приобретенными характеристиками личности. Очевидно, что применение одних только объективных критериев для сегментации рынка недостаточно. Поэтому при сегментировании по психографическому признаку покупателей подразделяют на группы по признакам принадлежности к общественному классу, образу жизни, типу личности. Проводя сегментацию рынка по психографическому признаку, необходимо ориентироваться на общность специфических требований, предъявляемых данной группой покупателей к ассортименту, качеству предоставляемых услуг и цене.

При сегментировании по поведенческому признаку покупателей делят на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера совершаемых покупок и их реакции на совершение покупки. Рассматриваются такие факторы, как поводы для совершения покупок; искомые выгоды, которые покупатели видят в товаре; степень нуждаемости в товаре и интенсивность потребления. Мотивы покупательского поведения гораздо точнее характеризуют реакцию покупателей на тот или иной товар, чем точные количественные оценки сегментов рынка по географическим или демографическим признакам. Так, по мотивам совершения покупки выделяют группы потребителей с ориентацией на низкую цену, длительный срок службы изделия, высокое качество товара, определенную марку и т. д.

Необходимо понимать, что ни один из перечисленных выше общих признаков сегментации не является самодостаточным. Все используемые при сегментации рынка переменные рекомендуется рассматривать во взаимосвязи друг с другом или с переменными других критериев, например, демографических. Для успешной сегментации рынка необходимо использовать комбинацию нескольких переменных, значимых для целей конкретного предприятия (рис. 6.1).

Поиск сегментов для определения различий в предпочтениях у потребителей одного и того же товара — основа для разработки ассортиментной концепции. Это объясняет повышающиеся требования к обоснованности выбора критериев сегментации. В качестве единицы наблюдения для проведения сегментации используется отдельный индивидум, если товар рассматривается как предмет индивидуального пользования, или семья, если исследуется товар общесемейного пользования. Подробнее о методах сегментации будет идти речь в главе 7.

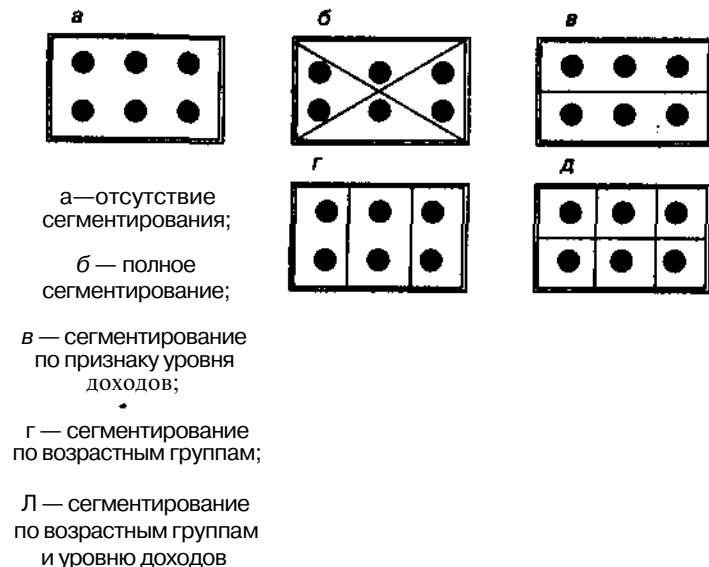


Рис. в. 1. Разновидности сегментации рынка

6.4. Этапы проведения сегментации

Процесс сегментации рынка включает в себя несколько основных этапов: сформирование критериев сегментации, выбор метода сегментации, интерпретация полученных сегментов, выбор целевых рыночных сегментов, позиционирование ассортимента и разработка ассортиментной стратегии (рис. 6.2).

На этапе *формирования критериев сегментации* необходимо прежде всего ответить на вопросы:

- кто основные покупатели торгового предприятия?
- в чем их сходство и различие?

Контингент основных покупателей розничного торгового предприятия определяется, как правило, на основе анализа территориальных, демографических и Психографических характеристик; а сходство и различие между группами потенциальных или реальных покупателей определяется на основе мотивов покупательского поведения.

Следующий этап сегментации рынка — *выбор метода сегментации* — предполагает выбор и применение специальных методов классификации потребителей по выбранным критериям. Наиболее распространенными методами сегментирования рынка являются *метод группы*

ровок по одному или нескольким признакам и методы многомерного статистического анализа.

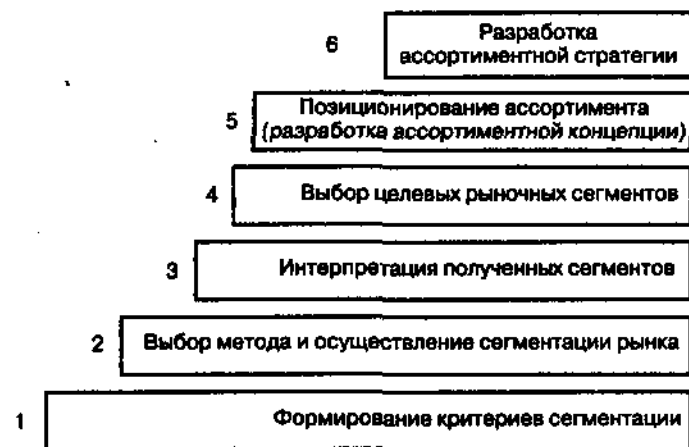


Рис. 6.2. Этапы сегментации рынка

Метод группировок — это последовательная разбивка совокупности потенциальных потребителей на группы по наиболее значимым признакам. Какой-либо признак выделяется в качестве системообразующего (марка товара, стоимость товара, качество услуг и т.д.), затем формируются подгруппы потребителей, для которых значимость этого критерия значительно выше, чем во всей совокупности потенциальных потребителей данного рынка. Путем последовательных разбивок выборка делится на ряд подгрупп.

Методы многомерной классификации — это классификация потенциальных потребителей торгового предприятия по комплексу анализируемых признаков одновременно. Наиболее эффективным из всех методов многомерной классификации является *метод автоматической классификации*, или кластерного анализа, таксономии. В один класс (тип) объединяются люди, сходные между собой по ряду признаков. Степень сходства у людей, принадлежащих к одному классу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным классам. С помощью метода многомерной классификации решается задача типизации с одновременным использованием демографических, социально-экономических, психографических и поведенческих параметров.

Процедура типологизации заключается в многомерной классификации по одному набору характеристик — многомерному признаку

потребительского поведения. Затем оценивается однородность полученных групп по набору факторных признаков, характеризующих условия формирования потребностей и спроса. Если в полученных группах объекты будут однородны по факторным признакам, а различия между группами значимы, то можно считать типологию построенной. В реальности существуют достаточно однородные группы потребителей с характерным для каждой из них типом потребительского поведения. С помощью методов многомерной классификации такие группы могут быть выделены и проанализированы.

На этапе *интерпретации* полученных сегментов анализируется конъюнктура конкретного сегмента рынка — оцениваются его емкость, перспективы развития, прогнозируется реакция на определенный набор **побудительных** стимулов. Достаточными для успешной сегментации являются следующие условия.

1. Торговое предприятие в состоянии осуществить дифференциацию ассортиментной концепции (ассортиментной и ценовой стратегии, способов стимулирования сбыта, мест продажи).
2. Выбранный сегмент является достаточно устойчивым, емким и имеет перспективы роста.
3. Предприятие располагает объективными данными о выбранном сегменте; понимает его характеристики и требования.
4. Выбранный сегмент является доступным для предприятия, т. е. имеет соответствующие каналы поставок и распределения товаров.
5. Предприятие имеет регулярный контакт с сегментом (например, через каналы личной и массовой коммуникации).
6. Рыночный сегмент обладает определенной защищенностью от конкуренции; торговое предприятие знает сильные и слабые стороны конкурентов и обладает определенными преимуществами в конкурентной борьбе.

Предприятие осознает, что реализуемая им ассортиментная стратегия не может удовлетворять сразу всех потребителей: их слишком много, они территориально разбросаны и отличаются друг от друга своими нуждами и привычками. Поэтому любое торговое предприятие предсудомнительно концентрирует свои усилия на удовлетворении специфических нужд одного или нескольких сегментов рынка. Для этого необходимо выявить наиболее привлекательные сегменты рынка и выбрать среди них те, которые предприятие в состоянии эффективно обслужить.

6.5. Выбор целевых сегментов рынка

Выбор целевых сегментов рынка означает нахождение группы потребителей, на удовлетворение запросов которых и будет ориентирована ассортиментная стратегия розничного торговца¹.

Поскольку не все сегменты привлекательны в равной степени, необходимо составить профиль целевых сегментов рынка, описав их на основе различных присущих им признаков, чтобы оценить согласованность каждого из них с целями торгового предприятия. Составление такого профиля осуществляется в несколько этапов. Во-первых, необходимо описать все полученные в результате сегментации группы потребителей на основе различных присущих им признаков. Во-вторых, необходимо оценить привлекательность каждого из них в качестве стратегической возможности для предприятия.

Предположим, что рынок некоторого торгового предприятия можно подразделить на три зоны по характеру покупательской потребности «Уз, где У — интенсивность потребления некоторого вида продукции, и на три группы «Х» по признаку возраста потребителей: X_1 — молодежь, X_2 — люди среднего возраста, X_3 — пожилые люди. (Выбор факторов, используемых при составлении профиля целевых сегментов рынка — процесс произвольный; можно использовать любые другие одиночные или парные наборы, наиболее точно отвечающие целям исследования.)

Сопоставляя характеристики потребностей и возраст потребителей, можно выделить 9 возможных сегментов рынка (рис. 6.3). Соответственно, для предприятия существуют пять возможных стратегических альтернатив:

- концентрация на единственном сегменте, предполагающая более узкий специализированный ассортимент товаров и услуг;
- ориентация на удовлетворение одной покупательской потребности, присущей всем группам и типам покупателей (увеличение глубины товарной линии);
- ориентация на некоторую группу потребителей с целью наибольшего удовлетворения всех потребностей целевых потребителей (предоставление дополнительных услуг, гармонизация ассортимента);

¹ Если принимается решение работать сразу с несколькими сегментами, предприятие разрабатывает и реализует *диверсифицированную* ассортиментную стратегию.

- обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов, каждый из которых открывает привлекательную возможность для бизнеса;
- охват всего рынка - предоставление максимально широкого ассортимента и спектра услуг.

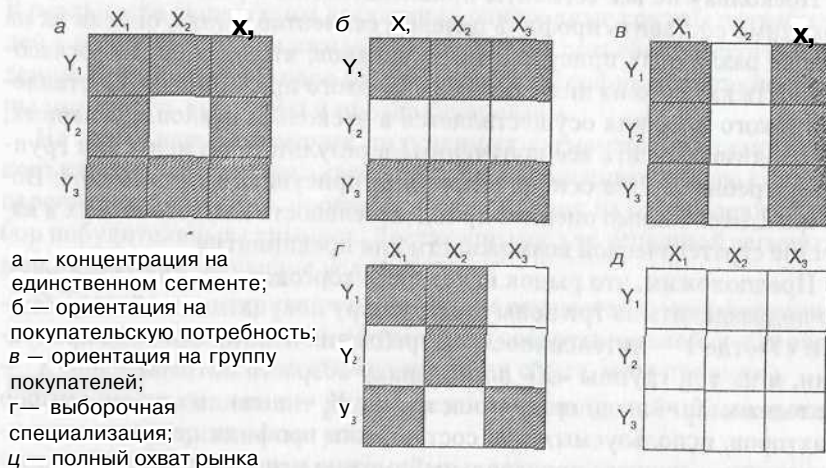


Рис. 6.3. Варианты охвата рынка

Деятельность по составлению профиля полученных сегментов и оценке степени привлекательности каждого из них предваряет разработку ассортиментной концепции торгового предприятия. Но для целей разработки ассортиментной стратегии недостаточно выявить целевые сегменты рынка, необходимо также оценить Конъюнктуру, характеризующую каждый из полученных сегментов. Для оценки и исследования ситуации, сложившейся на рынке, применяются специфические методы сегментации, рассматриваемые в следующей главе.

Глава 7

Оценка потенциала торгового предприятия

7.1. Анализ территории торгового района

Ключевой вопрос для формирования ассортиментной стратегии — это оценка потенциала и перспектив развития целевого сегмента рынка. Поэтому анализ конъюнктуры рынка следует начинать с оценки потенциала торгового района, в котором функционирует (или предполагает начать работу) торговое предприятие.

Самый простой метод оценки торгового района состоит в сегментации некоторой территориальной единицы (города, административного округа) по типам торговых районов. В этом случае весь рынок территориальной единицы разбивается на более мелкие торговые зоны по видам уже существующей застройки. Принято выделять следующие основные типы торговых районов:

- деловая часть города;
- * дополнительная торговая зона;
- ряд специализированных магазинов;
- * жилой район;
- торговый центр.

Деловая часть города — это район, где сконцентрированы универсальные магазины и где пересекаются артерии городского общественного транспорта. Как правило, из-за дорогостоящей парковки, высоких ставок арендной платы и удаленности от жилых кварталов магазины, расположенные в этой части города, предлагают дорогую продукцию, которую могут себе позволить только обеспеченные слои населения.

Дополнительная торговая зона. В крупных городских районах, кроме делового центра, существует множество второстепенных торговых районов, где магазины располагаются без какого-либо единого плана.

Каждое место расположения розничного магазина имеет свои преимущества и недостатки. Выбор какого-то одного из них связан с рядом

компромиссов, в основном между ценой и ценностью рассматриваемого объекта для конкретного торговца.

Ряд специализированных магазинов, например таких, как магазины модной одежды, часто концентрируются на одной улице или «в одном ряду» с продовольственными магазинами, аптеками, предприятиями бытового обслуживания.

Жилой район. В жилых районах обычно размещаются дежурные магазины и предприятия бытового обслуживания.

Торговый центр — это группа взаимосвязанных розничных магазинов, имеющих единое руководство, спроектированных и построенных как единое целое, полностью укомплектованных торговым оборудованием и располагающих соответствующей масштабу торгового центра бесплатной автостоянкой¹.

Деление рынка по типам торговых районов позволяет рассмотреть перспективы торгового предприятия в свете его специализации и помогает составить приблизительное представление о ситуации, складывающейся на конкретном рынке. Например, в крупных городах большинство новых супермаркетов открывается в жилых кварталах, за пределами деловых центров. Высокая потребность в продовольственных магазинах в этих районах определяется большой концентрацией населения в многоквартирных домах. Напротив, магазины модной одежды, мини-маркеты, ориентированные на людей с высоким уровнем доходов, чаще открываются в деловой части города.

Однако сегментация рынка по типам торговых районов не способна отразить динамику конъюнктурных факторов в перспективе. Для тех предприятий, которые уже работают на рынке и стремятся спрогнозировать собственный торговый потенциал, необходимо исследовать не тип, а *территорию торгового района*. Анализ территории торгового района позволяет установить количество потенциальных покупателей торгового предприятия и определить возможные конъюнктурные изменения местного рынка.

Предположение о том, что все проживающие или работающие в зоне торгового предприятия являются его потенциальными покупателями, заведомо ошибочно. В больших городах доступ в торговые районы могут ограничивать такие препятствия, как напряженные перекрестки, автомагистрали, железнодорожные пути, промышленные зоны и т.д. Для небольших по своему масштабу магазинов фактором, ограничи-

¹ Первым торговым центром была Агора, расположенная у подножия Парфенона в Афинах (600 лет до н.э.). Это был древнегреческий центр коммерции, политики и развлечений.

Баюшим потенциальную емкость рынка, могут стать установившиеся транспортные потоки. Люди привыкают к определенным транспортным маршрутам, и расположение магазина в стороне от них вряд ли будет способствовать привлечению покупателей. Другой важный фактор, который необходимо принимать во внимание, — это то, что определенные торговые районы или предприятия могут привлекать покупателей, живущих за пределами города или района, в которых они расположены. Например, в небольших городах и поселках (особенно в малонаселенных регионах), количество посетителей магазина может в несколько раз превышать численность населения этих городов и поселков. Место расположения магазина позволяет розничному торговцу получить долгосрочное преимущество перед конкурентами. Когда лучшее место занято, второму торговцу приходится открывать предприятие в менее удобном.

Поэтому для того чтобы определить потенциал торгового района, необходимо составить *профиль территории торгового района*, в котором функционирует предприятие. Для этого на карту торгового района наносят изохроны, отмечая точки с фиксированным временем передвижения по каждой из улиц, идущих от выбранного места. Соединив точки между собой, можно получить изохронные линии. Точки, представленные, например, через каждые 5 минут, на улицах жилых кварталов располагаются близко друг к другу; на автомагистралях, где скорость движения выше, они находятся друг от друга значительно дальше; на узких петляющих улицах расстояние между точками на оборот, сокращается (рис. 7.1).

Поскольку для большинства покупателей одним из основных критериев выбора является близость расположения торгового предприятия, изохронные линии, отражающие зависимость времени и расстояния, делают более очевидными дистанционные факторы. Районы, которые выглядят географически удаленными от участка, в контексте «время — расстояние» могут оказаться вполне доступными. А массовое строительство автомагистралей позволяет покупателям значительно быстрее добираться до магазинов. Рассматривая конкретное торговое предприятие в качестве центральной точки на графике и нанося изохроны через каждые 5, 10, 15 и 20 минут, можно определить точное количество домашних хозяйств, являющихся потенциальными клиентами этого предприятия.

В практике оценки потенциала торгового района уже много лет используется метод, основанный на подсчете людей, пересекающих данный участок в течение дня, и классификации этих людей в соответствии

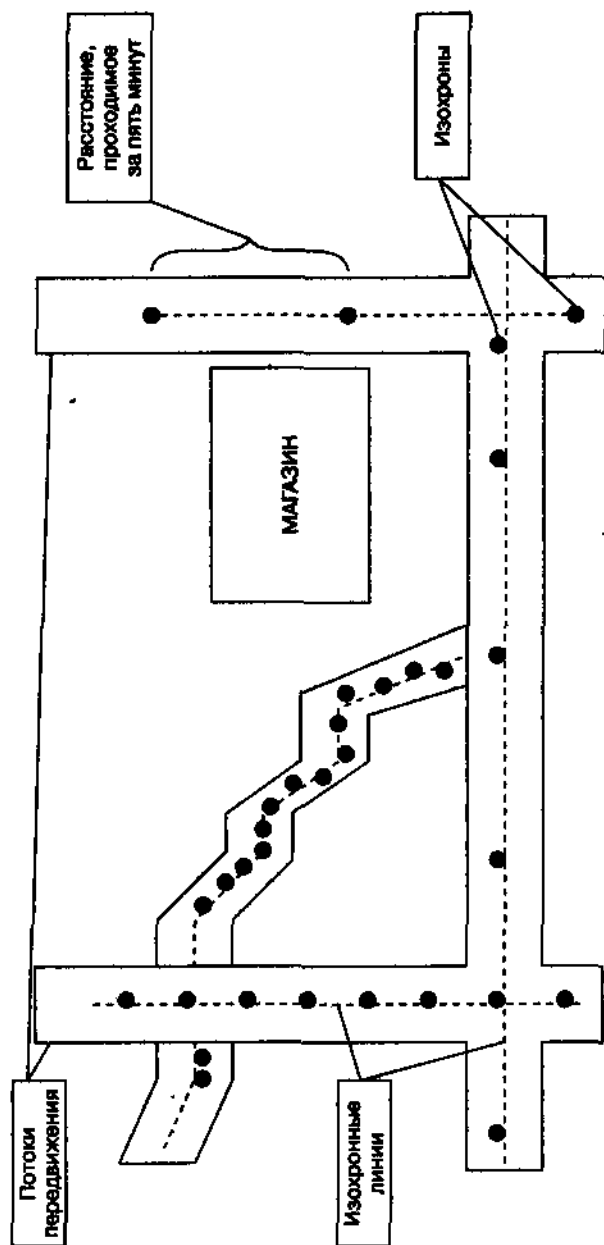


Рис. 7.1. Карта изохронов торгового района

Я заданными характеристиками. Проверка должна осуществляться в масштабе, достаточном для получения реальной картины торгового района.

У каждой торговой точки существует три торговых зоны, определяемых по принципу доступности для покупателей.

* Ближняя торговая зона — географическая площадь, на которую приходится 60-70 % покупателей магазина или торгового центра. Граница ближней зоны обычно проходит не более чем в 2-4 км для автомобилистов и до 1 км для пешеходов. Время, затрачиваемое на дорогу, оставляет до 10 минут.

Средняя торговая зона имеет вторичное значение с точки зрения объема торговли, поскольку на нее приходится приблизительно 20% от объема продаж. Время ходьбы находится в пределах 10-20 минут и определяет радиус этой зоны — 1-2 км для пешеходов и 2-6 км для автомобилистов.

Дальняя торговая зона включает покупателей, которые редко или случайно совершают покупки в магазине, проезжая мимо по пути на работу и предпочитая магазин расположенному рядом с домом. Приносит около 15 % всех покупок, совершаемых в магазине. Обычно ее граница находится в пределах 2-5 км для пешеходов, для пользующихся транспортом границы не лимитируются. На размеры каждой зоны или всей области торговли влияют также такие барьеры, как река, гора, железная дорога, овраг, склады или район с высоким уровнем преступности. Зависят размеры области торговли и от типа магазина, качества и ассортимента предлагаемого товара. Так, у обычных продовольственных магазинов область торговли не превышает 1,5 км в диаметре, в то время как крупные, специализированные магазины могут охватывать площадь радиусом до 30 км и более. У магазина типа ГУМ только ближняя зона имеет радиус порядка 8 км.

Помочь оценить потенциал участка может и подсчет проезжающих мимо него автомобилей. Внимательное изучение движения автотранспорта на улицах и магистралях, проходящих вблизи участка, позволяет определить торговый потенциал транзитных покупателей. Для анализа уличного движения полезно располагать следующими данными:

- Ф число ежедневно проезжающих мимо автомобилей;
- Ф процент местных автомобилей;
- * процент прочих автомобилей;
- * процент автомобилей, управляемых женщинами (так как именно женщины обычно совершают покупки);
- * интервалы наиболее напряженного движения.

Общее число автомобилей, проезжающих мимо участка, является наиболее существенным показателем при определении потенциала исследуемого района. Однако опыт показывает, что прямой зависимости между проходящим мимо транспортом и торговым потенциалом не существует; часто обнаруживаются факторы, которые невозможно установить путем простого наблюдения. Поэтому для начала необходимо четко определить группу потенциальных покупателей, которая в свою очередь зависит от местоположения магазина. Для этого при сегментации торгового района определяют фактическое расстояние в километрах от месторасположения торгового предприятия до ближайшего жилья и основных пешеходных и автомобильных маршрутов движения. Предполагаемый участок рассматривается в качестве центральной точки, из которой на карту наносятся концентрические окружности на расстоянии 0,25, 0,5, 1, 2, 4 и 5 км (рис. 7.2).

Процент потенциального спроса для каждой окружности рассчитывается по-разному. Значительная доля покупателей магазина, расположенного в перенаселенном городском районе, будет находиться в радиусе 500-1000 м. Предприятия, расположенные в пригородной зоне, будут привлекать покупателей с более обширной территории.

При анализе территории торгового района важно учесть следующее.

1. Близость трассы. Очевидно, что проходящая рядом с магазином оживленная дорога будет обеспечивать постоянный покупательский поток. Как правило, совершая покупку в магазине «у дороги», человек не предъявляет слишком высоких требований к ассортименту и уровню цен. Острая необходимость сделать покупку быстро ставит такой магазин в выигрышное положение. Поэтому руководство «придорожного» магазина может попробовать установить более высокую торговую наценку на некоторые категории ассортимента.
2. Плотность населения. Магазин, расположенный в густонаселенном районе, имеет аналогичные преимущества с магазином, расположенным на трассе. Покупательский поток обеспечивает большой объем продаж и, следовательно, большой торговый оборот.
3. Социальный уровень потенциальных покупателей (покупательскую способность потенциальных клиентов), как основной фактор, обеспечивающий формирование ценовой и ассортиментной политики торгового предприятия.



Рис. 7.2. Карта потенциальной емкости торгового района

Жизнеспособность исследуемого района будет во многом зависеть от таких факторов, как конфигурация дорожной сети, партнеры по рознице в торговых центрах, этнические особенности населения, проживающего в районе, уровень социально-экономического развития района, близость источников снабжения и т.д. Об уровне развития района можно судить по демографическим тенденциям, характеру промышленности, уровню доходов, условиям конкуренции, а также общему прогрессу, достигнутому благодаря розничной торговле.

Тщательная сегментация района на этапе Проектирования магазина позволит выявить места, обеспечить постоянный приток покупателей. Но если не проводить надлежащей работы, определенное количество покупателей будет посещать магазин благодаря его близости, однако того «магнетического воздействия», которое приносит настоящий успех магазину, покупатели не почувствуют. Кроме того, при анализе территории торгового района следует учитывать, что районы не статичны, они постоянно меняются. Следует внимательно относиться к намечающимся тенденциям в зоне обслуживания и быть готовым к возможным переменам.

7.2. Анализ торгового потенциала: прогноз продаж

Все люди, проживающие, работающие или пересекающие территорию исследуемого торгового района, обладают определенным набором потребностей, ради удовлетворения которых они вынуждены совершать покупки. Таким образом, *потенциал торгового района ха-*

рактируется совокупным спросом населения на весь комплекс потребительских товаров, представленных на территориальном рынке. На этом положении основана методика расчета потенциальной емкости рынка исследуемого района.

Однако сложность оценки потенциала торгового района состоит в том, что каждая человеческая потребность может быть удовлетворена в любом из множества существующих торговых районов территориальной единицы: там, где человек проживает, работает, отдыхает и т. д. Поэтому перед тем, как приступить к оценке торгового потенциала исследуемого района, следует определить, что подразумевается под понятием «совокупный спрос населения: совокупный спрос населения, проживающего в исследуемом районе, и реализованный в разных торговых районах города (рис. 7.3), или весь спрос на товары и услуги, реализованный на территории исследуемого района (рис. 7.4).

1, 2, 3 - конкретные человеческие потребности, реализуемые на рынке

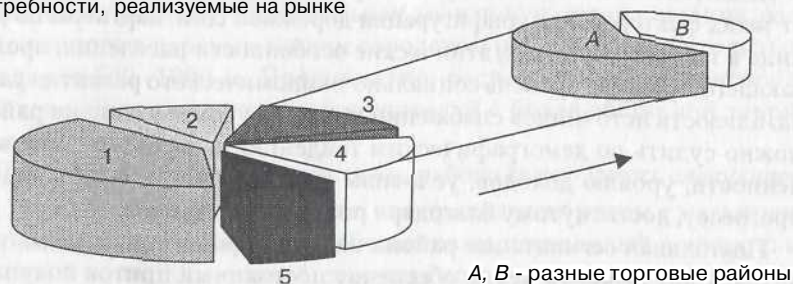


Рис. 7.3. Спрос на продовольственные товары, реализованный жителями исследуемого района в разных торговых районах города

1, 2, 3 - конкретные человеческие потребности, реализуемые на рынке

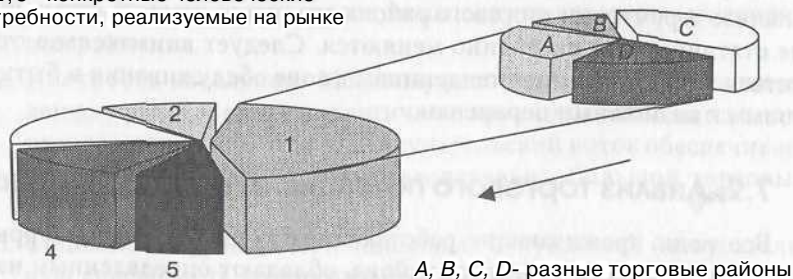


Рис. 7.4. Спрос на непродовольственные товары, реализованный в исследуемом районе жителями разных торговых районов города

Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Поэтому на практике принято определять не потенциал торгового района, а *потенциал торгового предприятия*, вероятный при заданной емкости рынка; причем каждое предприятие самостоятельно определяет для себя, какой показатель совокупного спроса принимать за базу при расчетах.

Потенциал предприятия (торговый потенциал) — прогнозируемые объемы реализации розничного торгового предприятия на конкретном рынке в рамках существующей или планируемой ассортиментной концепции.

Поскольку продовольственные товары приобретаются, как правило, в местах проживания, то для оценки потенциала продовольственного магазина необходимо определить, какой процент совокупного дохода населения, проживающего в районе, затрачивается на приобретение продуктов питания¹.

При этом подразумевается, что весь спрос на продовольственные товары, реализованный за пределами района, характеризует несоответствие существующего в районе предложения действительному спросу (включая несоответствие ценовой и ассортиментной политики, неудобство подходов к магазину и пр.). Напротив, при покупке бытовой техники (мебели, модной одежды и т. д.), решающим фактором является не близость расположения магазина, а его репутация, реализуемая им ценовая политика, уровень предоставляемого сервиса и пр. Такой магазин при подсчете торгового потенциала должен брать за основу весь потребительский спрос на аналогичные товары и услуги, реализованный на территории района или сходных с ним торговых районах. Таким образом, методика определения потенциала торгового предприятия зависит от характера удовлетворяемой им потребности. Рассмотрим особенности каждого метода на примере конкретных торговых предприятий.

Предприятия, обслуживающие потребителей, проживающих в разных районах города, рассчитывают базовый потенциал магазина, сравнивая исследуемый торговый район с аналогичными районами, в которых подобные предприятия уже работают.

Для этого выбирают несколько магазинов одного формата в районах с близкими по значению численностью населения и уровнем доходов. Объемы продаж этих магазинов суммируются, и вычисляется

¹ Предприятия, обслуживающие жителей одного района, определяют торговый потенциал как процент совокупного дохода населения, проживающего в районе.

средний объем продаж в расчете на 1 тыс. жителей. Полученное значение умножается на число жителей исследуемого района; в результате определяют торговый потенциал предприятия:

$$T_A = N_A \times a \quad (1).$$

где T_A — прогнозируемый потенциал торгового предприятия, расположенного в торговом районе Л;

N_A — численность жителей исследуемого района;

a — средний объем продаж типовых торговых предприятий, расположенных в сходных районах города.

$$a = \frac{\sum_{i=1}^I T_i}{\sum_{i=1}^I N_i} \quad (2),$$

где T_i — годовой объем продаж магазина, функционирующего в i -м районе (тыс. руб.);

I — количество исследуемых торговых районов;

N_j — численность жителей j -го района (тыс. чел.).

Пример 1. Имеются данные о величина товарооборота трех магазинов аналогичного формата и размера, расположенных в разных торговых районах города, а также известна численность населения, проживающего в этих районах. Тогда по формулам 7.1 и 7.2 можно спрогнозировать потенциал торгового предприятия, открываемого в сходном торговом районе (табл. 7.1). Таким образом, при прочих равных условиях базовый потенциал нового магазина будет равен 69,4 тыс. долл. в неделю.

Для достижения большей точности в расчетах можно вводить дополнительные переменные (коэффициенты), получаемые путем сопоставления наиболее значимых характеристик исследуемых районов и торговых предприятий. Например, при оценке потенциала торгового предприятия можно использовать такие критерии, как состав и структура населения, проживающего в районе, средний уровень дохода жителей, количество конкурирующих предприятий в районе и т. д.

Пример 2. Имеются данные о величине товарооборота, широте ассортимента и величине торговой площади нескольких торговых предприятий аналогичного формата, расположенных в трех разных районах города. Также известны численность населения и количество конкурирующих предприятий по всем торговым районам (табл. 7.2). Необходимо оценить потенциал торгового предприятия «А», расположенного в районе с численностью

Таблица 7.1
Расчет торгового потенциала магазина методом сравнения

Торговые районы	Брюлево Восточное	Черта-ново Южное	Ясеево	Итого	Бутово Северное
	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3		Магазин 4
Число жителей в районе (тыс. чел.)	125	98	106	329	95
Товарооборот (тыс. долл./нед.)	102	66	73	241	-
Средний недельный товарооборот на 1 тыс. чел.	-	-	-	241/329 = 0,73	-
Потенциал торгового предприятия (тыс. долл./нед.)	-	-	-	-	95 x 0,73 = 69,4

жителей 95 тыс. чел. и имеющего одного серьезного конкурента. При этом известно, что в ассортименте предприятия представлено пять разных товарных групп, а общая торговая площадь магазина составляет 1,6 тыс. м². При помощи методов корреляционно-регрессионного анализа по данным табл. 7.2 можно вывести функцию потенциала торгового предприятия. Уравнение регрессии с оцененными параметрами примет следующий вид:

$$Y = 0,85x_1 - 8,2x_2 + 1,4x_3 + 1,4x_4,$$

где Y — величина потенциала торгового предприятия;

x_1 — численность населения торгового района;

x_2 — количество конкурирующих предприятий в районе;

x_3 — торговая площадь магазина;

x_4 — широта ассортимента.

Тогда потенциал предприятия «Д» будет равен 82 тыс. долл. в неделю:
 $0,85 \times 95 - 8,2 \times 1 + 1,4 \times 1,6 + 1,4 \times 5 = 82.$

Данный метод хорош тем, что позволяет прогнозировать изменение потенциала торгового предприятия при изменении каких-либо внешних или внутренних параметров, например, при расширении ассортимента или появлении новых конкурентов.

Следует понимать, что величина торгового потенциала характеризует только возможный объем сбыта предприятия на конкретном рынке.

Таблица 7.2

Многофакторная модель оценки торгового потенциала предприятия

Маг:пин		Еженедельный товарооборот (тыс. долл.)	Число жителей в районе	Число кон- курирую- щих пред- приятий в районе	Торгован площадь магазина (тыс. м ²)	Широта торго- вого ассорти- мента
		Y	X ₁	X ₂	X ₃	*4
Восточное Бирюлево	1	102	125	2	2	5
	2	100	125	2	1,4	6
	3	100	125	2	1,8	6
Чертаново Южное	4	66	98	3	1,4	4
	5	68	98	3	1,6	5
	6	67	98	3	1,4	5
Ясенево	7	73	106	3	1,4	4
	8	77	106	3	2	6
	9	74	106	3	1,8	4
Итого		727	987	24	14,8	45

Реализуя агрессивную стратегию, предприятие может добиться лучших результатов. И напротив, неумелые действия руководства способствуют сокращению итоговых показателей. Тем не менее определение торгового потенциала — важнейший этап процесса разработки ассортиментной стратегии, так как именно от него зависит, в каком направлении будет развиваться торговое предприятие и какой тип стратегии является для него предпочтительным.

7.3. Емкость рынка: кто является клиентом?

Для предприятий, ориентирующих свою стратегию продаж на жителей одного района, расчет торгового потенциала осуществляется иначе. Он равен величине действительного спроса целевых групп потребителей, т. е. потенциальной емкости целевого сегмента рынка.

Для того чтобы оценить потенциал торгового предприятия, необходимо следующее.

1. Определить целевую группу (группы) потребителей.
2. Определить численность потенциальных потребителей.
3. Установить структуру потребностей потенциальных потребителей.
4. Определить величину потенциального спроса на товары и услуги конкретного предприятия.
5. Рассчитать потенциал торгового предприятия.
6. Разработать комплекс мер, призванных сократить разрыв между потенциалом торгового предприятия и текущими показателями реализации.

Для того чтобы определить целевую группу потребителей, необходимо ответить на следующие три вопроса:

- какие категории потребителей представлены на рынке;
- каковы их характерные особенности;
- какие из имеющихся на рынке категорий потребителей удовлетворяют целям и задачам предприятия.

1. Какие категории потребителей представлены на рынке? Информацию о населении торгового района можно получить из разных источников, таких, как коммунальные службы, почтовые отделения, школы, банки. Иногда целесообразно обратиться к статистическим данным, например, для определения демографической волны, обуславливающей неравномерность возрастных когорт населения. Полученные сведения позволяют провести сегментацию торгового района по одному или совокупности значимых для конкретного предприятия признаков (рис. 7.5).

2. Каковы характерные особенности полученных сегментов? Любые сведения о состоянии и особенностях полученных сегментов должны внимательно изучаться и анализироваться на предмет их соответствия целям торгового предприятия. Следует помнить, что даже бесперспективная, с точки зрения выбранных критериев сегментации, группа потребителей может в силу изменившихся социальных или экономических характеристик оказаться в сфере интересов торгового предприятия. Для того чтобы не упустить новые возможности, следует обращать внимание на такие характеристики полученных сегментов, как:

- численность различных сегментов рынка, перспективы их развития;
- средний размер домашних хозяйств различных сегментов и средний возраст членов их семей;



Рис. 7.5. Примерная социально-демографическая структура населения, проживающего в районе

- * коэффициент демографической нагрузки в семье;
- * образование, квалификация, должность, профессия представителей разных сегментов;
- принадлежность к отрасли экономики;
- отношение к собственности.

3. Какие из имеющихся на рынке категорий потребителей удовлетворяют целям торгового предприятия? Поскольку полученные в результате сегментации группы потребителей отличаются по демографическим, социально-экономическим и прочим характеристикам, структура потребления разных групп также различается. Поэтому для того, чтобы обеспечить наиболее эффективное удовлетворение потребностей потенциальных покупателей, предприятие разрабатывает ассортиментную стратегию с учетом требований целевых групп потребителей. Практика отбора целевых сегментов основывается на сравнении основных характеристик разных групп потребителей. Причем в качестве целевых выбираются сегменты с наиболее предпочтительными для целей предприятия значениями этих характеристик.

При подсчете численности целевых групп потребителей следует помнить, что состав населения на каждый момент времени формируется как в процессе естественной смены поколений, т.е. саморазвития населения, так и под влиянием комплекса социально-экономических факторов. К факторам демографического развития населения относятся миграционный поток и отток жителей, рождаемость и смерт-

ность населения, брачность, разводимость и укрупнение семей. К факторам социальной и экономической мобильности относятся тенденции и процессы, в ходе которых человек может изменить образование, профессию, род занятий, квалификацию, место работы. Поэтому используемые при подсчете схемы группировки населения следует корректировать по мере того, как происходят социально-экономические или демографические сдвиги населения.

7.4. Анализ структуры потребления: как использовать данные о клиентах?

Основным фактором, определяющим структуру потребления каждого человека, по-прежнему остается семья или последствия жизни в семье. Поэтому при сегментации рынка по социально-экономическим критериям целесообразно рассматривать рынок не как совокупность индивидуальных покупателей, а как структуру существующих в районе домохозяйств¹.

Домохозяйство — социально-экономическая ячейка, объединяющая людей отношениями, возникающими при организации их совместного быта: ведении общего домашнего хозяйства, совместного проживания и т.д.

В отличие от понятия семьи, понятие домохозяйства шире по своему составу за счет лиц, не состоящих с членами семьи в отношениях родства, но проживающих в семьях нанимателей (прислуга, няни, воспитатели, секретари). Примерная структура домохозяйств торгового района по величине совокупного дохода представлена в табл. 7.3.

Определив структуру рынка по типам домохозяйств, можно установить, что:

- величина личного потребления работающих членов домохозяйств уменьшается на величину потребления не имеющих или имеющих незначительные доходы членов их семей;
- группа потребителей, имеющих меньший совокупный доход, но не обремененных финансовыми обязательствами, могут тратить большие суммы денежных средств на удовлетворение личных потребностей, чем потребители, имеющие иждивенцев.

Таким образом, анализ территориального рынка по типам домохозяйств позволит с большей точностью выявить группы целевых по-

¹ Российские семьи тратят 45 % своего бюджета на продовольствие, причем на розничную торговлю приходится 20 % этих затрат.

Таблица 7.3

Структура численности-дохода населения

Тип домохозяйств	Средний уровень дохода домохозяйства						
	до 500 долл.	500- 700 долл.	700- 1000 долл.	1000- 1500 долл.	1500- 2000 долл.	2000- 2500 долл.	Свы- ше 2500 йалл.
Одиночки и молодые семьи без детей (9%)	16,4	22,2	38	11,6	4,6	4,2	3
Молодые семьи с одним ребенком до 6 лет (16 %)	11,2	19,6	34,2	17,5	8,4	5,2	3,9
Семьи с двумя и более детьми, младшему не более 6 лет (14 %)	11	19	28	23,1	9	5,8	4,1
Семьи с детьми-школьниками (20 %)	8,3	15,4	29,8	24,4	9,6	7,3	5,2
Семьи со взрослыми детьми, проживающие совместно (16 %)	8,1	15,2	26	16	11,4	12,3	11
Пожилые семьи со взрослыми детьми, проживающие совместно (И %)	2	4	8,2	11	13	27	15
Пожилые семьи, проживающие отдельно от детей (14 %)	51	25,4	17,4	3,2	3		

требителей. Для того чтобы определить структуру потребления разных сегментов рынка, используют различные статистические коэффициенты, характеризующие состав и структуру типов домохозяйств. Например, особенности демографического состава домохозяйства по числу включенных в него членов можно определить с помощью коэффициента экономической нагрузки:

$$K_{\Sigma} = S_o / S_p,$$

где S_o — число членов домохозяйства;

S_p — число работающих членов домохозяйства.

Также при анализе характеристик различных групп потребителей применяют коэффициент демографической нагрузки на работающих членов домохозяйств:

$$K_o = (S_{0-14} + S_{55(60)и\uparrow}) / S_{15-54(59)} \times 1000,$$

где K_o — общая демографическая нагрузка сегмента;

$$K_d = (S_{0-14} / S_{15-54(59)}) \times 1000,$$

K_d — демографическая нагрузка детьми;

$$K_{\Pi} = S_{55(60)и\uparrow} / S_{15-54(59)} \times 1000,$$

K_{Π} — демографическая нагрузка пожилыми.

Затраты семей (или потенциальных семей) целевого сегмента рынка можно рассчитать. Как правило, люди с определенным уровнем дохода и структурой домохозяйств тратят на удовлетворение одних и тех же групп потребностей приблизительно равные суммы денежных средств (табл. 7.4).

С помощью методов социальной статистики можно рассчитать внутригрупповую структуру потребления целевого сегмента рынка. Тогда величина денежных средств, затрачиваемых на удовлетворение некоторой конкретной потребности (которая находится в сфере интересов предприятия), составит потенциал торгового предприятия. Разница между текущими и потенциальными показателями реализации характеризует сумму денежных средств, потраченных целевыми потребителями в других предприятиях торговли, расположенных как в самом районе, так и за его пределами.

Для Московского региона средний уровень общей демографической нагрузки составляет 702; демографической нагрузки детьми — 294; пожилыми — 408. Отклонение значений коэффициента демографической нагрузки в большую или меньшую сторону позволяет прогнозировать изменения в структуре потребления разных групп потребителей.

Таблица 7.4

Примерная структура потребления целевого сегмента рынка

№	Номенклатура потребностей сегмента	Часть общего дохода сегмента, направленная на удовлетворение потребности (%)
1	Расходы домашнего хозяйства, не связанные с потреблением: налоги, сборы, платежи, взносы, погашение кредита, расходы на покупку недвижимости, сбережения	27
2	Расходы домашнего хозяйства на покупку непродовольственных товаров: одежда, обувь; телерадиоаппаратура; предметы для отдыха; транспортные средства; домашние электроагрегаты; кухонная утварь, мебель; товары бытовой химии; парфюмерно-косметические товары, фармацевтические изделия; галантерея; стройматериалы; топливо и пр.	23
3	Расходы домашнего хозяйства на покупку продуктов питания: хлебобулочные изделия; картофель; овощи, фрукты; мясные продукты; молочные продукты; рыбные продукты; сахар и кондитерские изделия; яйца; масла; вкусовые товары	28
4	Расходы домашнего хозяйства на ведение личного подсобного хозяйства: затраты на покупку инструментов, посадочного материала	7
5	Денежные расходы домохозяйства на оплату услуг: бытовые, культурно-просветительные услуги; плата за обучение; услуги транспорта и связи; услуги здравоохранения; юридические услуги	15

7.5. Построение карты стратегических групп

В любом торговом районе города обычно располагается несколько торговых предприятий различных форматов и размеров. Поскольку совокупный потенциал всех торговых предприятий, удовлетворяющих одну группу потребностей, ограничен общей емкостью рынка, необходимо тщательно исследовать уровень конкуренции и ее природу в торговом районе.

Избыток конкурирующих магазинов в районе не является препятствием для увеличения реальных показателей реализации, если существует уверенность в том, что предприятие сможет обслужить покупателей лучше, чем конкуренты. Значение придается скорее природе конкуренции, чем ее уровню.

Для исследования конкурентной ситуации, сложившейся на рынке, понадобится выявить все торговые предприятия, уже работающие с данным территориальным сегментом. Один из методов установления конкурентных позиций участников рынка носит название «построение карты стратегических групп». Этот аналитический прием позволяет определить уровень конкуренции в целом и изучить положения каждого предприятия в отдельности. Он особенно полезен, когда невозможно точно определить границы торгового района.

Как и любой товар, ассортимент торгового предприятия — это набор воспринимаемых потребителем свойств. Поэтому для того чтобы разобраться, почему те или иные группы потребителей совершают покупки в разных магазинах, необходимо сравнить все существующие на рынке предприятия торговли по характеру реализуемой ими ассортиментной стратегии, определяющей покупательский выбор. Результаты сравнения можно представить в виде схемы позиционирования магазинов (рис. 7.6).

Рынок может полностью состоять из одной стратегической группы, если все продавцы на рынке используют аналогичные стратегии. В другом крайнем случае на рынке присутствует столько же стратегических

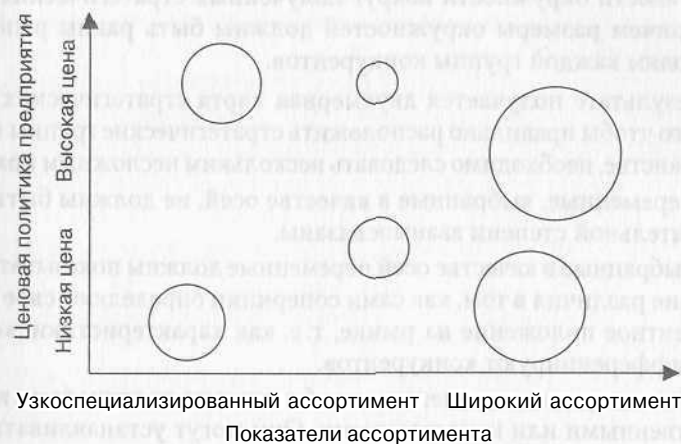


Рис. 7.6. Карта стратегических групп торгового района

групп, сколько имеется конкурентов, если каждый из них использует свой собственный подход и занимает отличную от других позицию на рынке. Если на рынке существует большое число продавцов, допустимо объединять предприятия в стратегические группы по признаку аналогичных конкурентных подходов и положения на рынке. Относящиеся к одной стратегической группе предприятия могут быть похожи друг на друга по следующим признакам:

- обладание сопоставимыми показателями структуры ассортимента;
- предложение ассортимента одной и той же целевой группе потребителей;
- использование одинаковых методов стимулирования сбыта;
- функционирование в одном и том же диапазоне цен.

Процедура построения карты стратегических групп довольно проста и включает следующие основные этапы.

1. Установить конкурентные характеристики, отличающие предприятия друг от друга. Обычно в качестве таких переменных берут диапазоны цен, территориальный охват, ассортимент, уровень сервиса, формат предприятия.
2. Определить положение предприятия на графике в виде точки с использованием пары дифференцирующих характеристик.
3. Отнести предприятия, попавшие приблизительно в одно и то же стратегическое пространство, к одной стратегической группе.
4. Нанести окружности вокруг полученных стратегических групп, причем размеры окружностей должны быть равны рыночным долям каждой группы конкурентов.

В результате получается двухмерная карта стратегических групп. Для того чтобы правильно расположить стратегические группы на всем пространстве, необходимо следовать нескольким несложным правилам.

1. Переменные, выбранные в качестве осей, не должны быть в значительной степени взаимосвязаны.
2. Выбранные в качестве осей переменные должны показывать большие различия в том, как сами соперники определяют свое конкурентное положение на рынке, т.е. как характеристики, которые дифференцируют конкурентов.
3. Используемые переменные не обязательно должны быть количественными или непрерывными. Они могут устанавливаться как определенные классы и быть дискретными.

4. Радиусы окружностей должны быть пропорциональны общему объему продаж стратегической группы.
5. Следует попеременно рассматривать в качестве осей разные пары определяющих переменных. Построив несколько карт с одними и теми же группами, можно получить более полную картину конкурентных взаимоотношений, имеющих место на рынке.

Анализ карты стратегических групп способствует более глубокому пониманию конкурентного соперничества, сложившегося в торговом районе. Чем ближе стратегические группы на карте расположены друг к другу, тем более жесткой будет конкуренция между предприятиями, входящими в эти группы. И наоборот, соседние магазины могут вообще не быть конкурентами, так как часто предприятия, входящие в далеко отстоящие стратегические группы, вообще не конкурируют друг с другом.

Построение карты стратегических групп завершает стратегический анализ внешней ситуации торгового предприятия. После того как выявлены целевые группы потребителей, установлена потенциальная емкость рынка, уровень и природа конкуренции, сложившиеся на рынке, можно приступать к формированию ассортиментной стратегии торгового предприятия.

Глава 8

Формирование ассортиментной стратегии: конкурируя за будущее

яашгтвюшим'в— rniimrtfimmm

8.1. Сильные и слабые стороны предприятия

Разработка ассортиментной стратегии требует рефлексивного аналитического отслеживания не только проявлений факторов внешней среды, но и оценки эффективности организационного механизма взаимодействия внутренних структурных элементов предприятия: организационной структуры управления, культуры управленческих отношений, имиджа торгового предприятия. Отсутствие внутреннего стратегического анализа повышает вероятность создания такого стратегического плана, который не будет соответствовать ситуации, не создаст перспектив получения конкурентного преимущества и, скорее всего, не улучшит работу предприятия. В предыдущих главах мы объяснили, как, используя основные методы рыночного анализа, можно оценить внешнюю окружающую среду предприятия. В этой главе мы рассмотрим основные методы анализа положения предприятия в этой среде.

Внутренний потенциал торгового предприятия можно раскрыть, методологически оценивая все его функциональные зоны, а именно посредством матрично-структурированного представления о выполняемых каждым подразделением функциях, с оценкой максимально полного адаптированного учета факторов внешней среды. При анализе внутреннего положения предприятия следует сконцентрироваться на пяти вопросах.

1. Насколько хорошо работает существующая ассортиментная стратегия?
2. Каковы сильные и слабые стороны предприятия, какие открываются перед ним благоприятные возможности и какие могут возникнуть проблемы?
3. Является ли предприятие конкурентоспособным?

4. Прочна ли конкурентная позиция торгового предприятия?
5. Какие стратегические проблемы стоят перед предприятием?

Для ответа на эти вопросы торговому предприятию необходимо освоить два основных аналитических метода: метод SWOT-анализа и метод оценки конкурентоспособности. Эти методы позволяют раскрыть плюсы и минусы положения предприятия, определяют прочность его конкурентных позиций и помогают выяснить, нуждается ли существующая стратегия в изменениях.

Оценку того, насколько хорошо работает существующая ассортиментная стратегия, следует проводить на основе изучения последних стратегических и финансовых показателей работы предприятия, а также цифр, характеризующих результаты выбранной стратегии. Очевидные стратегические и финансовые индикаторы качества ассортиментной стратегии включают:

- место предприятия на рынке по его рыночной доле;
- величину прибыльности (доходности) предприятия в сравнении с показателями конкурентов;
- тенденцию изменения прибыльности предприятия; скорость и направление темпов роста прибыли по сравнению с конкурентами;
- имидж и репутацию предприятия на рынке среди потребителей.

Чем лучше текущие общие показатели предприятия, тем меньше вероятность того, что ассортиментная стратегия нуждается в радикальном изменении. Напротив, чем хуже стратегические и финансовые результаты деятельности предприятия, тем больше оснований для пересмотра его стратегии. В любом случае, рассмотрение факторов внешней и внутренней среды и оценка их взаимного влияния на потенциал торгового предприятия позволят уточнить текущую ассортиментную стратегию или определить направления ее изменения; а также выбрать соответствующие ей конкурентную и позиционную стратегии предприятия.

8.2. Методология SWOT-анализа: используйте свои сильные стороны

Метод оценки внутренних сильных и слабых сторон предприятия, открывающихся перед ним внешних возможностей и подстерегающих его опасностей известен под названием SWOT-анализа (от англ. *strengths, weaknesses, opportunities, threats* — сильные стороны, слабости, возможности, угрозы). Этот простой в использовании ме АД позво-

ляет быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится предприятие. SWOT-анализ **базируется** на основном принципе, который гласит: стратегия должна обеспечивать достаточно полное соответствие внутренних возможностей предприятия (его сильных и слабых сторон) внешней ситуации, сложившейся на рынке.

Сильная сторона — это позитивные внутренние характеристики, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей в сфере управления ассортиментом. Это то, что предприятие делает хорошо, или такая характеристика бизнеса, которая обеспечивает его главное преимущество. Сильной стороной могут быть квалификация, опыт, разнообразные организационные ресурсы или конкурентные возможности (например, обладание собственной торговой маркой, наилучшее обслуживание, выгодный альянс с поставщиками и пр.).

Слабая сторона — это внутренние характеристики предприятия, негативно воздействующие или ограничивающие возможности менеджмента в сфере управления ассортиментом. Это то, чем предприятие не обладает или делает недостаточно хорошо по сравнению с конкурентами. Слабой стороной может оказаться некоторое условие, которое ставит предприятие в невыгодное положение.

Некоторые сильные или слабые стороны имеют большее стратегическое значение, чем другие; одни влияют на показатели работы и конкурентоспособности предприятия в большей степени, а другие — в меньшей. Поэтому после того, как определены все **сильные** и **слабые** стороны предприятия, им необходимо дать оценку с точки зрения перспектив построения ассортиментной стратегии. Задача руководства состоит в том, чтобы разработать такую стратегию, которая бы соответствовала сильным сторонам предприятия и компенсировала слабые.

Рыночные возможности — это те возможности, которые предлагают важные пути стратегического роста в той области, где предприятие имеет наибольший потенциал конкурентоспособности, а точнее те из них, для реализации которых предприятие обладает достаточными финансовыми ресурсами.

Рыночные угрозы — это определенные факторы **внешней** среды, которые могут создавать угрозу благополучию торгового предприятия и препятствовать достижению стратегических целей (неблагоприятные демографические прогнозы, действия конкурентов или поставщиков).

Чем больше стратегия соответствует внешней окружающей среде и внутреннему положению предприятия, тем меньше будет потребность вносить в нее крупные изменения. Когда же стратегия не соответствует

будущим перспективам, приоритетной задачей руководителя должно стать формирование новой стратегии. Возможности и угрозы не только обуславливают внешний потенциал предприятия, но и указывают на необходимость стратегических действий. Поэтому для того чтобы быть до конца адекватной и соответствовать реальным рыночным условиям, стратегия **должна** быть направлена на использование рыночных возможностей, соответствующих возможностям самого предприятия и обеспечивать защиту от внешних угроз. Информацию о внешних возможностях и угрозах можно получить из различных источников: от покупателей, поставщиков, знакомых, независимых консультантов, статистических сборников и пр. Информацию о внутренних сильных и слабых сторонах предприятия можно почерпнуть из разнообразных отчетов, включая бюджеты, финансовые показатели, отчеты о прибылях и убытках, опросы работников и т.д.

Элементы внешней и внутренней сред заносят в матрицу по принципу противопоставления (табл. 8.1), после чего производится оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и стоящих перед ним угроз, а также формируется заключение относительно привлекательности той ситуации, в которой находится предприятие, и необходимости стратегических действий.

Таблица 8.1
Примерный перечень внешних
и внутренних факторов, учитываемых при проведении SWOT-анализа

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
Наличие эффективной ассортиментной стратегии	Нет четкого стратегического направления развития
Полная компетентность в ключевых функциях бизнеса	Плохо зарекомендовавшая себя ассортиментная стратегия
Адекватные финансовые, квалификационные, материальные и пр. виды ресурсов	Недостаток денег на изменение существующей стратегии
Хорошая репутация, сложившаяся у предприятия в глазах покупателей, поставщиков, партнеров	Отсутствие определенных способностей и навыков в основных областях деятельности
Хорошо проработанная функциональная стратегия	Устаревшее оборудование, нехватка финансовых, квалификационных, материальных и пр. ресурсов

Продолжение ➤

Таблица 3.1 (продолжение)

Экономия на масштабах операций	Дефицит или низкая оборачиваемость оборотных средств; низкая прибыльность предприятия
Умение противостоять давлению со стороны конкурентов	Внутренние торгово-технические проблемы
Более низкие издержки, чем у конкурентов	Недостаточный имидж на рынке
Опыт в проведении рекламных кампаний	Высокие издержки обращения
Опыт в разработке новых товаров	Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
Высокое качество менеджмента	Узкий торговый ассортимент
Высокое качество предоставляемых услуг	Неудовлетворительные отношения с поставщиками
Прочее	Прочее
Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
Способность обслужить дополнительные группы покупателей или выйти на новые сегменты рынка	Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками
Возможность более полного удовлетворения потребностей покупателей	Замедление темпов роста рынка
Ослабление позиций конкурентов	Неблагоприятное изменение курсов валют или торговой политики правительства
Благоприятные демографические или социальные экономические изменения, ведущие к увеличению потенциальной емкости рынка	Дорогостоящие законодательные требования
Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке	Изменение потребностей и вкусов покупателей
Изменение потребностей и вкусов покупателей	Неблагоприятные демографические изменения, ведущие к сокращению емкости рынка

Получение возвратных скидок от поставщиков	Повышение ставок по кредитам
Прочее	Растущая требовательность покупателей и поставщиков
	Прочее

Сильные стороны имеют большое значение, поскольку позволяют сформировать фундамент стратегии и обеспечить основу для создания конкурентоспособности. Если у предприятия нет хороших возможностей и конкурентных активов, руководители должны предпринять решительные действия для создания сильных организационных сторон, вокруг которых могла бы быть построена привлекательная стратегия. В то же время необходимо устранить конкурентные слабости, делающие предприятие уязвимым, ухудшающие его стратегические характеристики или лишаящие его способности использовать благоприятные рыночные возможности.

Следует понимать, что один и тот же фактор внешней среды можно рассматривать и в качестве угрозы, и в качестве благоприятной возможности (например, фактор изменения потребностей и вкусов покупателей). Окончательное решение относительно того, в какую часть матрицы его следует отнести, можно будет принять лишь после выяснения того, существует ли внутренний стратегический потенциал для реализации этой возможности, потому что в противном случае ее могут реализовать конкуренты (и наоборот). После того как списки SWOT составлены, необходимо произвести сравнительный анализ элементов матрицы (рис. 8.1). Элементы каждой части матрицы поочередно сравниваются со всеми элементами из других частей в определенной последовательности.

1. Сильные стороны предприятия (1) сопоставляются с имеющимися рыночными возможностями (3) на предмет выявления «конкурентных активов», вокруг которых можно построить привлекательную стратегию.
2. Слабые стороны предприятия (2), сопоставляются с выявленными внешними угрозами (4) на предмет выявления «конкурентных пассивов», которые делают предприятие конкурентно уязвимым.
3. Выбранные рыночные возможности (3) сравниваются со слабостями предприятия (2), для того чтобы выявить «узкие места», которые могут помешать реализации выбранной стратегии.

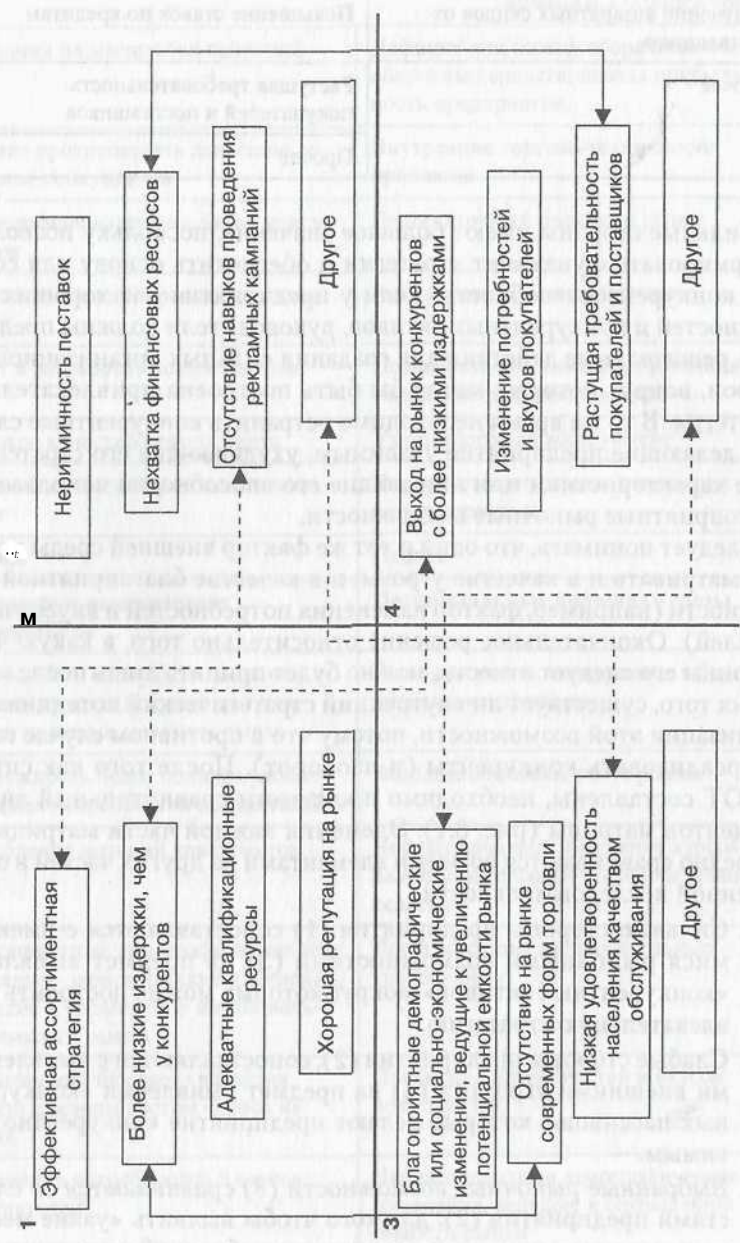


Рис. 8.1. Сравнительный анализ факторов внешней и внутренней среды торгового предприятия

- 4. Внешние угрозы (4) сопоставляются с внутренней силой (1) предприятия и имеющимися рыночными возможностями (3), для того чтобы определить, какие угрозы должны в большей степени беспокоить руководство.
- 5. Сильные стороны предприятия (1) сравниваются с имеющимися угрозами (4), для того чтобы определить, что можно противопоставить последним.
- 6. Слабые стороны предприятия (2) сопоставляются с внутренней силой (1) и имеющимися рыночными возможностями (3), для того чтобы определить, какие слабые стороны должна исправить стратегия, и за счет чего их можно компенсировать.

Стратегия должна основываться на использовании таких рыночных возможностей, для реализации которых предприятие обладает достаточными квалификацией и ресурсами, а также имеет реальные шансы на успех. Одновременно стратегия должна компенсировать слабые стороны предприятия и предупреждать или снижать негативное воздействие внешних угроз. До тех пор, пока руководство не будет четко представлять себе сильные и слабые стороны компании, его возможности и стоящие перед ним угрозы, оно не будет готово к разработке ассортиментной стратегии, точно соответствующей положению предприятия. Поэтому сравнительный анализ стратегического потенциала предприятия в сфере управления ассортиментом и внешней среды является исходным пунктом для разработки ассортиментной стратегии.

8.3. Конкурентное позиционирование: откуда приходит конкурентное преимущество

Проведение SWOT-анализа позволяет охарактеризовать положение, в котором оказалось предприятие; выявить группы факторов, на которые необходимо обратить первоочередное внимание руководства. Однако для разработки эффективной ассортиментной стратегии недостаточно установить области усиления или ослабления конкурентных позиций. Для более точного определения проблем, решение которых должно предусматриваться планом стратегических действий, следует также сравнить свое рыночное положение с положением ближайших конкурентов, т.е. оценить конкурентоспособность предприятия. Необходимо установить, имеется ли у предприятия чистое конкурентное преимущество перед своими основными конкурентами, и определить, чего следует ожидать в ближайшей перспективе — улуч-

шения или ухудшения рыночной позиции предприятия при сохранении использования текущей стратегии.

Различают понятия «конкуренция», «конкурентная среда», «конкурентные преимущества», «конкурентное позиционирование*». Существует множество понятий конкуренции. Наиболее известные из них определяют конкуренцию как:

- элемент рыночного механизма;
- форму взаимодействия рыночных субъектов;
- механизм регулирования пропорций общественного производства.

Однако в общем случае под **конкуренцией** понимают экономическое соперничество обособленных продавцов или товаропроизводителей за долю рынка и прибыли.

Конкурентная среда — эта торгово-деятельностная область рынка, в которой, при наличии в ней конкурентов, совершается маркетинговое событие.

Конкурентные преимущества — это положительно значимые в качественном отношении линии поведения предприятия, которые по различным параметрам обеспечивают ему превосходство над конкурентами.

Считается, что торговое предприятие имеет конкурентное преимущество, если уровень его работы с покупателями превышает соответствующий показатель конкурентов и если оно в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: дифференциация ассортиментной стратегии, снижение издержек обращения, организация отличного обслуживания покупателей, более удобное географическое расположение магазина, наличие рекреационных объектов в помещении магазина, наличие собственной торговой марки и высокой репутации среди потребителей, обеспечение покупателям дополнительных ценностей и т.д. Из множества существующих возможностей получения конкурентного преимущества руководство выбирает те из них, которые обеспечивают устойчивое превосходство над конкурентами и согласуются со стратегическим положением предприятия. Наличие конкретных преимуществ определяет конкурентную позицию предприятия на рынке, а выбор новых или коррекция реализуемых конкурентных преимуществ определяет *конкурентное позиционирование* торгового предприятия.

Конкурентное позиционирование — это выбор или коррекция собственной позиции на рынке исходя из оценки конкурентной среды,

собственных и чужих преимуществ и недостатков и прочих факторов окружающей среды.

Значимость конкурентного позиционирования для сохранения и поддержания конкурентоспособности объясняется тем, что величина конкурентного преимущества изменяется во времени. Это связано с действиями конкурентов, изменением предпочтений и вкусов потребителей, а также изменением стратегического положения самого предприятия. Различают периоды создания и развития конкурентного преимущества, период достижения конкурентоспособности и период потери конкурентного преимущества. Продолжительность каждого периода зависит от того, сколько времени потребуется конкурентам для того, чтобы перейти в контрнаступление и сократить имеющийся разрыв.

Продолжительные периоды развития преимущества и достижения успеха позволяют предприятию в течение длительного времени сохранять конкурентоспособность, увеличивать долю рынка, объемы продаж и в конечном итоге укреплять стратегические позиции на рынке. Напротив, длительные периоды создания конкурентного преимущества, которое другие предприятия смогут легко повторить, не способствуют повышению конкурентоспособности предприятия.

Чтобы преуспеть в создании конкурентного преимущества, предприятие должно предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым и привлекательным для себя, и что соответствует реализуемой им ассортиментной стратегии. Связь конкурентных преимуществ со стратегическим положением предприятия заставляет анализировать пути повышения конкурентоспособности и отражать их в ассортиментной стратегии. Для этого следует оценить существующие конкурентные преимущества и их влияние на величину конкурентоспособности, а также определить, как реализация ассортиментной стратегии повлияет на состояние конкурентоспособности предприятия в будущем.

8.4. Позиционная стратегия участников рынка: думайте, как клиенты

Было бы ошибочным считать, что конкурентоспособность торгового предприятия зависит от какого-либо одного ключевого фактора успеха или получаемого из него конкурентного преимущества: ассортиментной концепции, низких издержек обращения, успешности рекламной кампании, личных качеств менеджера и др., поскольку эти факторы оказывают комплексное влияние на общую стратеги-

ческую позицию предприятия на рынке. Но предприятие не может обладать всей совокупностью ключевых факторов, создающих успех на рынке. Поэтому для того чтобы сохранить или увеличить собственную конкурентоспособность, ему необходимо развивать только те конкурентные преимущества, которые значимы для целевого сегмента рынка.

Позиционирование предприятия — обеспечение предприятию не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых групп потребителей.

Понимание всей совокупности факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия в каждой конкретной рыночной ситуации, дает возможность с высокой точностью обозначить место компании на рынке в настоящем и будущем. *Конкурентное позиционирование* — это выбор позиции на рынке исходя из оценки конкурентной среды, собственных и чужих преимуществ и недостатков и выбор позиции или ее коррекция в зависимости от влияния факторов окружающей среды.

Основанием для конкурентного позиционирования будет выявление условий успешного (или неуспешного) функционирования предприятия на рынке для выработки корректирующих воздействий или изменения этого позиционирования. Среди них — уточнение сегмента рынка, изменение ассортиментной концепции, формирование конкурентных преимуществ, оценка и учет потребительских предпочтений, формирование нового пакета услуг и т. п. Сопоставление сегментирующих рынок показателей с ранее выбранной позицией предприятия облегчает определение границ ниши рынка для данного товара и упрощает выбор механизма конкурирования.

Из множества возможных свойств для позиционирования предприятия следует выбрать те, что являются наиболее значимыми с точки зрения целевого сегмента рынка. Интенсивность этих свойств можно расположить на любой шкале, например 5-бальной (рис. 8.2).

Позиции предприятий на схеме соответствуют восприятию их потребителями, а не тому, что они действительно из себя представляют или чем кажутся менеджерам. Чем ближе на схеме расположены две торговых точки, тем больше они выглядят в глазах потребителей как удовлетворяющие одну и ту же потребность. Так что вполне можно считать, что многие покупатели предприятия «5» могут стать клиентами предприятия «4», и напротив, вероятность того, что покупатели предприятия «Я» станут клиентами магазина «Л», очень мала. Таким образом, позиционирование предприятий позволит выявить ближай-

ших конкурентов и основные факторы конкурентоспособности с точки зрения целевых групп потребителей.

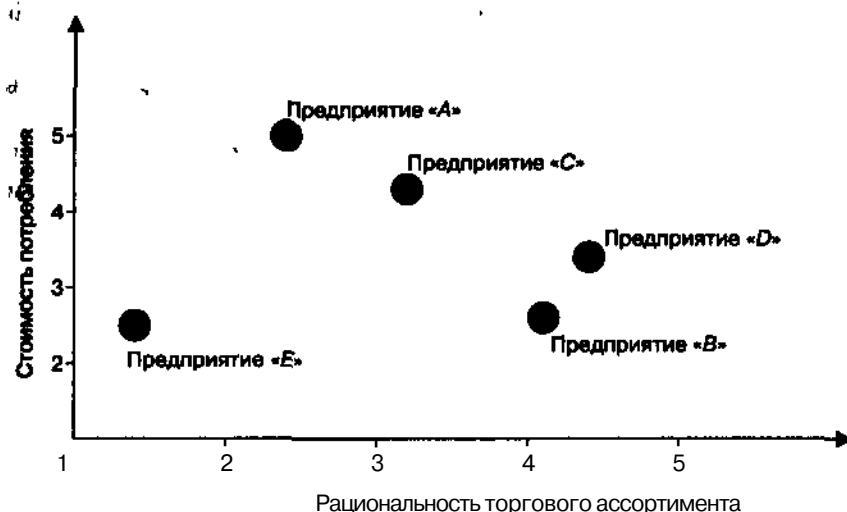


Рис. 8.2. Схема позиционирования торговых предприятий

После построения схемы менеджмент должен выяснить, чего именно с точки зрения основных свойств ждут от предприятия потребители; какие именно характеристики торгового ассортимента имеют для них наибольшую ценностную значимость. Эти характеристики должны стать основой достижения конкурентоспособности предприятия, если будет принято решение об укреплении своих позиций на данном сегменте рынка. Для этого потребителей могут попросить описать оптимальные параметры ассортимента, желаемый уровень сервиса, цен и прочих характеристик, которые они хотели бы иметь и за которые они были бы готовы платить. Мнение каждого потребителя об идеальном сочетании свойств торгового ассортимента можно изобразить в виде точки на схеме того же типа (рис. 8.3).

Наложив разброс возможных предпочтений на схему позиционирования предприятий, можно получить сводную схему (рис. 8.4), из которой становится ясно, какие группы потребителей и где готовы совершать покупки.

Решив, на каком сегменте выступать, предприятие должно решить, как проникнуть в этот сегмент. У него два возможных пути. Первый — позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов

и начать борьбу за долю рынка. Руководство может пойти на это, если чувствует, что:

- предприятие может предоставить услуги, превосходящие услуги конкурентов;
- потенциальная емкость рынка достаточно велика, чтобы вместить двух конкурентов;
- предприятие располагает большими, чем у конкурента, ресурсами;
- избранная позиция в наибольшей мере отвечает особенностям сильных деловых сторон организации.

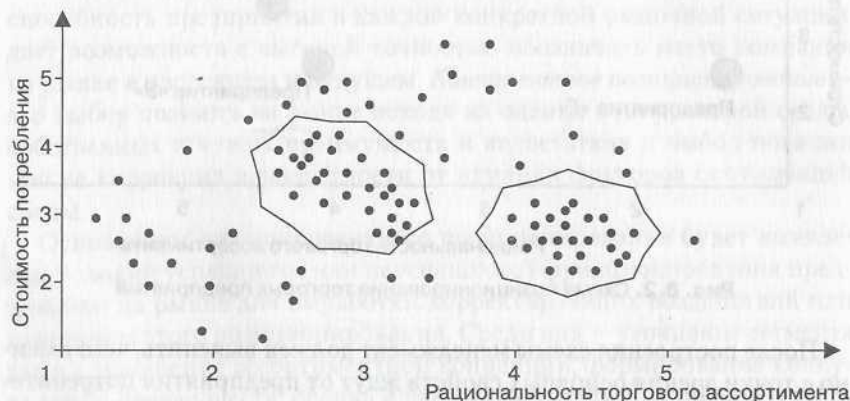


Рис. 8.3. Схема потребительских предпочтений

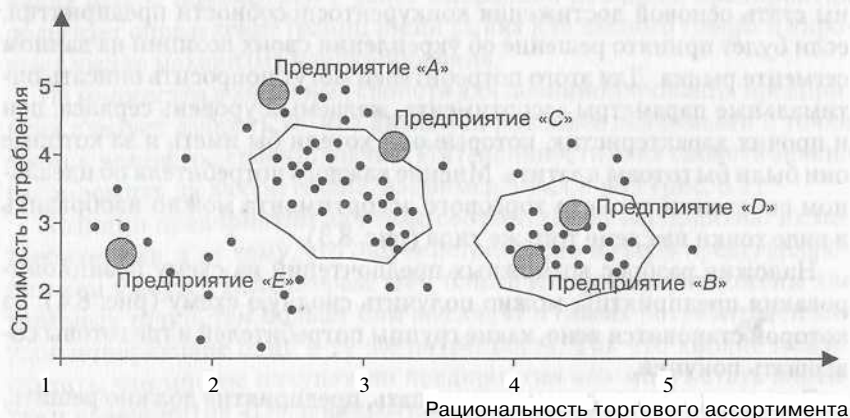


Рис. 8.4. Схема позиционирования торговых предприятий по потребительским предпочтениям

Второй путь — занять незанятую нишу, например, с координатами (3,3;3,4) на схеме рис. 8.4. Наличие возможностей занять ее определяется следующими двумя условиями:

- * непротиворечивость рыночной позиции экономическим и стратегическим планам торгового предприятия;
- достаточное число покупателей, удовлетворенных предложенным сочетанием свойств и характеристик торгового ассортимента,

8.5. Выбор конкурентной стратегии: цели и методы конкуренции

Успешные предпринимательские стратегии базируются на устойчивом конкурентном преимуществе. Предприятие является конкурентоспособным всегда, когда обладает преимуществом перед конкурентами в привлечении потребителей и защищено от действия конкурентных сил. Существует множество источников обеспечения конкурентоспособности: предложение лучшего ассортимента на рынке, предоставление лучшего обслуживания потребителю, обеспечение более низких, чем у конкурентов, издержек, лучшее территориальное расположение, обладание собственной торговой маркой и высокой репутацией, а также предложение потребителю большей реальной ценности денег (сочетание высокого качества, хорошего обслуживания и приемлемой цены) и т.д. Другими словами, для создания конкурентоспособности предприятие должно направить ассортиментную стратегию на предложение потребителю того, что он воспринимает как высшую ценность.

Но ассортиментная стратегия предприятия не только рассматривает проблему конкуренции; она охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа (а не только те, которые связаны с конкуренцией), как оно намерено справляться с полным диапазоном стратегических проблем, стоящих перед предприятием. Поэтому часть ассортиментной стратегии, направленную на достижение и поддержание конкурентного преимущества, называют *конкурентной стратегией*. В распоряжении розничных торговцев имеются пять основных способов завоевания устойчивых конкурентных преимуществ.

1. Покупательская лояльность.
2. Расположение магазина.
3. Отношения с поставщиками.

4. Информационные системы управления и распределения.
5. Снижение издержек.

Конкурентная стратегия — это управленческий план, направленный на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Конкурентная стратегия торгового предприятия включает в себя методы ведения бизнеса и методы, которые предприятие использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и укрепления рыночной позиции. Она обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия — в зависимости от **изменения** ситуации на рынке. Кроме этого, конкурентная стратегия предусматривает как краткосрочные, так и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке. Различают пять основных видов конкурентных стратегий: *стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации или индивидуализации, стратегия оптимизации ассортимента, стратегия концентрации в рыночной нише на основе низких издержек или дифференциации ассортимента*. Каждая из перечисленных выше стратегий занимает свою рыночную позицию и включает принципиально разные подходы к формированию ассортимента (табл. 8.2).

1. Стратегия лидерства по издержкам.

Стратегия лидерства на основе низких издержек является мощным **конкурентообразующим** фактором на рынках, где имеется много чувствительных к цене потребителей. Цель стратегии состоит в создании устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами и использовании этого преимущества либо путем предложения более низких цен и увеличения, таким образом, своей доли рынка за счет конкурентов, либо путем получения большей прибыли за счет продажи по текущей рыночной цене. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие (по сравнению с конкурентами) издержки у поставщиков, зафиксированные в ассортиментной стратегии торгового предприятия. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого объем своих продаж.

2. Стратегия дифференциации или индивидуализации.

Стратегия дифференциации или индивидуализации становится привлекательным конкурентным подходом в том случае, когда потребности и предпочтения покупателей различаются настолько, что не могут быть удовлетворены за счет стандартного ассортимента продукции. Чтобы добиться успеха в реализации стратегии дифференциации,

Таблица 8.2
Отличительные свойства основных конкурентных стратегий

Стратегия Характерные особенности	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Оптимизация ассортимента	Концентрация на основе более низких издержек	Концентрация на основе дифференциации
				Опередить конкурентов за счет удовлетворения индивидуальных потребностей с более низкими издержками	Стать для потребителей независимым поставщиком индивидуальных товаров (услуг)
Целевой сегмент	Все группы потребителей, присутствующие на рынке	Все группы потребителей, присутствующие на рынке	Группа потребителей, придающих особое значение определенным характеристикам и свойствам ассортимента	Покупатели, предпочитающие удовлетворять свои потребности такими способами, которые существенно отличаются от традиционных для данного рынка	Покупатели, предпочитающие удовлетворять свои потребности такими способами, которые существенно отличаются от традиционных для данного рынка
Стратегическая цель	Увеличить собственную долю рынка	Увеличить собственную долю рынка	Укрепить позицию предприятия на рынке, создать определенную репутацию в глазах покупателей	Опередить конкурентов за счет удовлетворения индивидуальных потребностей с более низкими издержками	Стать для потребителей независимым поставщиком индивидуальных товаров (услуг)
Основа конкурентоспособности	Удовлетворение стандартных требований потребителей с более низкими издержками, чем у конкурентов	Создание ассортимента, удовлетворяющего требования разных групп потребителей и отличающегося от того, что предлагают конкуренты	Создание оптимального ассортимента, обладающего большей потребительской ценностью, чем у конкурентов	Более низкие издержки при концентрации на обслуживании целевой группы потребителей	Способность сформировать разнотипный ассортимент товаров, в полной мере отвечающий требованиям и пожеланиям потребителей

Продолжение →

<div> <div> ^ч N. Харак-Ч терные особенности </div> <div> Сстрате- гин N. </div> </div>	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Оптимизация ассортимента	Концентрация на основе более вязках издержек	Концентрация на основе дифференциации
Торговый ассортимент	Хорошо продуманный широкий ассортимент товаров, включающий несколько товарных категорий, способных удовлетворить основные потребности всех групп потребителей	Широкий ассортимент, предлагающий несколько вариантов товарных категорий, и индивидуальный для удовлетворения запросов конкретных групп потребителей	Ассортимент товаров, включающий небольшое число категорий. Акцент делается только на те свойства ассортимента, которые являются ценностно-значимыми для потребителя: обновляемость (устойчивость), ширина (глубина)	Ассортимент товаров, индивидуализированный для одной группы покупателей; категории которого сформированы по признаку удовлетворения специфических требований этого сегмента (ассортимент СПОИВНЫХ товаров для инвалидов, ассортимент продовольственных товаров для больных диабетом, вегетарианцев, приверженцев различных религиозных конфессий и т. д.)	
Основная цель управления ассортиментом	Непрерывный поиск возможностей снижения издержек обращения без ухудшения основных СПОИСТ ассортимента	Разработка путей создания новых ценностей для различных групп покупателей	Придание ассортименту новых особых свойств (или поддержание старых) при невысоких издержках на доведение товаров до потребителей	Определяется конкретными требованиями целевой группы потребителей	

Рыночная стратегия	Акцентировать внимание общественности на факторах, способствующих снижению издержек обращения	Проводить диверсифицированную ценовую политику; осуществлять наценку на свойства, привлекательные для потребителя	Подчеркивать большую ценность ассортимента (комплекса услуг) по сравнению с конкурентами	Подчеркивать уникальные способности удовлетворять специфические запросы покупателей
Опора стратегии	Постоянное снижение издержек обращения во всех функциях бизнеса за счет кривой опыта, эффекта масштаба и т. д.	Постоянное совершенствование структуры ассортимента и качества предоставляемых услуг (объекты рекреационного назначения, совершенствование сервиса)	Постоянное снижение издержек обращения и увеличение потребительской ценности ассортимента за счет повышения компетенции	Измененный образ предприятия, сложившийся на рынке, отсутствие усилий к проникновению в другие сегменты рынка или к прибавлению сопутствующих категорий продукции

предприятие должно тщательно изучать потребности и поведение покупателей и знать, что они считают важным, что, по их мнению, является ценным, и за что они готовы платить деньги. Ассортимент следует формировать с учетом нескольких свойств или характеристик, предпочитаемых покупателями, чтобы в глазах потребителей он стал определенно и очевидно отличаться от предложений конкурентов. Конкурентное преимущество возникнет тогда, когда значительное число покупателей будет прочно привязано к индивидуальным свойствам и характеристикам торгового ассортимента.

3. Стратегия оптимизации ассортимента.

Стратегия оптимизации ассортимента направлена на предоставление потребителям большей реальной стоимости денег за счет повышения субъективной потребительской ценности ассортимента. Она сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, **базирующейся** на наиболее предпочтительных свойствах ассортимента.

4. Стратегия концентрации в рыночной нише на основе низких издержек.

Стратегия концентрации на основе низких издержек сосредотачивает свое внимание на том участке рынка, где предприятие может достичь конкурентного преимущества за счет меньших, чем у конкурентов, издержек при обслуживании сегмента. Целевой сегмент может определяться региональными особенностями или специальными свойствами ассортимента, привлекательными только для участников этого сегмента рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей целевой ниши рынка.

5. Стратегия концентрации в рыночной нише, основанная на дифференциации торгового ассортимента.

Предполагает концентрацию на узком потребительском сегменте и обеспечение представителей выбранного сегмента **индивидуализированными** товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям. Конкурентное преимущество достигается за счет формирования ассортимента, отличного от предлагаемого конкурентами.

8.6. Формирование ассортиментной стратегии: новые горизонты развития

Формирование ассортиментной стратегии — ключевой момент всей системы управления торговым ассортиментом предприятия. От того,

насколько эффективной будет стратегия, зависит будущее предприятия и его успех на рынке.

В общем виде ассортиментная стратегия преследует две цели. *Непосредственная цель* — продажа товара и соответственное увеличение товарооборота предприятия. *Перспективная цель* — поддержание преимущественных непрерывных отношений между предприятием и его постоянными клиентами.

Чтобы достичь этих целей, руководство предприятия не должно довольствоваться достигнутым числом покупателей или переставать работать с довольными клиентами. Необходимо разрабатывать меры по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов от агрессивных действий конкурентов. Привлечение новых покупателей почти всегда достигается в результате успешного использования наступательной стратегии. Оборонительные стратегии могут сохранить существующих довольных покупателей, но они не являются основой достижения конкурентоспособности. Для привлечения новых активных приверженцев среди потенциальных клиентов торговое предприятие должно значительно опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим, укрепляя свою рыночную позицию и сохраняя благосклонность потребителей. Все наступательные стратегии можно свести к двум подходам: попытка отобрать долю рынка у более слабых противников или свести на нет конкурентное преимущество более сильного противника. В соответствии с этими подходами можно выделить шесть основных типов наступательной стратегии:

- стремление противостоять достоинствам конкурента или превзойти их;
- использование недостатков конкурента;
- широкомасштабное наступление;
- обходные маневры;
- тайная война;
- активные упреждающие удары.

Эффективность стратегии наступления **на конкурентные преимущества соперников** определяется тем, насколько расходы на ее реализацию сравнимы с получаемыми выгодами. Для успеха предприятию потребуется достаточно конкурентной силы и ресурсов, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка. При отсутствии хороших долгосрочных перспектив в отношении конкурентных преимуществ и увеличения прибыли предпринимать наступление неблагоприятно.

Наступление на противника может вестись по любому направлению: снижение цен; осуществление аналогичной рекламной кампании; повышение уровня сервиса и придание ассортименту новых свойств, способных привлечь дополнительных потребителей. Классическим приемом конкуренции является снижение цен на товары ассортимента. Это может позволить получить дополнительную долю рынка в том случае, когда атакуемый соперник имеет веские причины не снижать свои цены и когда атакующий убедит, что его ассортимент обладает такой же или большей потребительской ценностью. Однако такая стратегия ведет к увеличению прибыли только в том случае, когда возросший объем продаж компенсирует снижение удельной прибыли в расчете на товарную позицию. Но без преимущества в области издержек снижение цен будет эффективным только в том случае, если у предприятия больше финансовых ресурсов и оно сможет продержаться дольше, чем его конкуренты в этом изнурительном соперничестве.

Поэтому наиболее эффективным приемом агрессивной ценовой политики является достижение преимущества в издержках, а затем нанесение удара конкурентам с помощью низких цен. Снижение цен при наличии преимущества в издержках является наиболее прочной основой для начала использования агрессивной стратегии и успешного ее проведения.

Действия, направленные на использование недостатков конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его достоинства. При таком наступательном подходе предприятие стремится выиграть рыночное сражение, обращая особое внимание на слабости соперников. Существует много способов достижения выгод за счет слабостей конкурентов:

- разработка специального предложения для тех групп потребителей, в отношении которых конкурент контролирует лишь незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе;
- уделение особого внимания тому кругу покупателей, которым соперник пренебрегает или который не имеет возможности обслуживать;
- работа с потребителями тех конкурентов, чей ассортимент отличается недостаточно хорошим качеством и отсутствием ряда свойств или характеристик. В этом случае предприятие, предлагающее покупателям ассортимент, обладающий большей потребительской ценностью, может заслужить предпочтение;

- целевая продажа товаров потребителям тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов. В этом случае ориентированному на высокое качество обслуживания предприятию будет сравнительно легко отвоевать клиентов у своего соперника;
- попытки атаковать конкурентов, не имеющих навыков в области маркетинга;
- расширение существующего ассортимента или создание новых товарных категорий в структуре ассортимента, с целью удовлетворения новых растущих сегментов рынка. Такая деятельность целесообразна в том случае, если новые свойства ассортимента удовлетворяют определенные нужды потребителей, которые до этого игнорировались или которыми пренебрегали.

Иногда для торгового предприятия целесообразно предпринять широкомасштабное наступление, включающее несколько инициатив (снижение цен, усиление рекламы, создание новых товарных категорий, введение скидок и т.д.), охватывающих один или несколько сегментов рынка. Такая стратегия может выбить конкурента из колеи, нарушить достигнутое им равновесие и заставить его одновременно защищать различные группы потребителей. Однако стратегия широкомасштабного наступления имеет шанс на успех только в том случае, когда атакующий, предлагая дополнительную ценность для потребителя, обладает финансовыми ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей. В этой ситуации торговое предприятие может осуществить массированную атаку на рынок, используя большой арсенал средств стимулирования сбыта, достаточный для того, чтобы значительная часть потребителей изменила свою приверженность традиционным предприятиям.

Стратегия обходных маневров направлена на исключение лобового противостояния, возникающего при агрессивной ценовой политике, массированном рекламном наступлении или дорогостоящей диверсификации ассортимента. Стратегия обходных маневров строится на постоянном маневрировании вокруг соперников, с тем чтобы быть готовым выйти на незанятые участки рынка. Элементами данной стратегии являются:

- распространение стратегических интересов на те географические территории и торговые районы, где не работают ближайшие конкуренты или их присутствие незначительно;

- » попытки создать новые сегменты рынка, предлагая ассортимент, обладающий характеристиками, более полно удовлетворяющими нужды потребителей;
- переориентация ассортимента на удовлетворение потребностей новых целевых сегментов рынка.

Стратегия захвата незанятых территорий больше всего подходит для небольших торговых предприятий, не обладающих ни таким удельным весом на рынке, ни значительными ресурсами, которые позволили бы осуществить полномасштабную атаку на лидеров рынка. Реализация стратегии осуществляется следующими способами:

- привлечение покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов;
- » стремление охватить те сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и характеризуются наиболее низкой концентрацией его ресурсов;
- предложение большей потребительской ценности ассортимента и высокого качества обслуживания;
- осуществление небольших редких «вылазок» на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен с целью переманить перспективного покупателя и (или) привлечь тех покупателей, которые могли бы стать клиентами соперников.

Например, несколько лет назад одна фирма из Новой Англии направила своих сотрудников на автомобильную стоянку магазина своих конкурентов, чтобы переписать номера машин, принадлежащих покупателям этого магазина. На следующей неделе фирма разместила рекламу, в которой владельцам автомашин с этими номерами предлагали подарок или бесплатную покупку в своем магазине. Этот метод переманивания клиентов оказался очень эффективным. Однако переманивший покупателей магазин должен обладать неоспоримыми преимуществами, чтобы удержать этих покупателей, сделать их своими постоянными клиентами.

Стратегия активных упреждающих ударов включает шаги, направленные на сохранение конкурентного преимущества и предупреждение действий конкурентов. Существует несколько путей завоевания наилучшей стратегической позиции с помощью превентивных действий:

- установление связей с самыми лучшими (или с большинством самых лучших) поставщиками товаров, заключение с ними долго-

срочных контрактов — это вынудит конкурентов работать с менее известными поставщиками;

- * создание престижной клиентуры;
- * создание сильного психологического имиджа компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать, и который оказывал бы на покупателей значительное эмоциональное воздействие.

Как правило, наступательная стратегия формируется не «вообще», а имеет четкую направленность на конкретного соперника. Это делается для того, чтобы не распылять дефицитные ресурсы, а выбрать объект для атаки и определить методы, с помощью которых можно достичь успеха. Предприятия четырех типов представляют хорошие мишени для конкурентной атаки.

Рыночные лидеры. Конкурентные позиции лидеров в торговом бизнесе обычно изменяются от сильных (выше среднего уровня) до очень сильных. Лидеры обычно хорошо известны, занимают прочное положение и ориентируются на проверенные стратегии: либо на лидерство по издержкам, либо на дифференциацию. С точки зрения маркетинговой стратегии основная забота лидера — поддержание своих позиций и стремление по возможности перейти из категории лидеров в доминирующие лидеры. Осуществление наступательной стратегии против сильного лидера связано с риском растрачивания ценных ресурсов на бесполезные усилия или даже на усиление жестокой и не приносящей прибыли борьбы за рыночную долю по всему рынку. Наступательные операции против главных конкурентов несут риск распыления финансовых ресурсов, однако в случае успеха такая стратегия может стать основой для получения конкурентного преимущества в будущем. Такие операции имеют смысл только в том случае, когда лидер с точки зрения размера и доли рынка не является лидером по качеству его обслуживания. Атака на лидера может быть также успешной, когда нападающий обладает конкурентным преимуществом на основе низких издержек или дифференциации. Наступая на конкурента-лидера, не обязательно стараться сделаться новым лидером, нападающий может просто занять какую-то часть рынка лидера, что укрепит его позиции и сделает более сильным его преследователем.

Компании, находящиеся на вторых ролях. Так называемые последователи лидера предпочитают воздерживаться от инициативных стратегических ходов и явных попыток переманить покупателей у лидера. Последователи предпочитают использовать методы, не обо-

стряющие конкурентной борьбы, зачастую выбирая стратегии фокусирования и дифференциации, не нарушая сферу влияния лидера. Они чаще реагируют и обороняются, чем проявляют инициативу и атакуют. Проведение наступательных операций против предприятий — последователей лидеров связано с относительно невысоким риском. Такая стратегия особенно привлекательна, когда нападающий обладает конкурентной силой, соответствующей слабостям атакуемого.

Борющиеся предприятия, находящиеся в затруднительном финансовом положении. Торговое предприятие, конкурентное положение которого ухудшается, может строить свою стратегию исходя из необходимости вести борьбу за сохранение объема продаж, доли рынка, прибыльность и стабилизацию достигнутого положения. Атака на находящегося в сложном положении конкурента, еще больше ограничивающая его финансовые возможности и ухудшающая конкурентную позицию, может ослабить его сопротивление и даже привести к уходу с рынка.

Небольшие местные и региональные предприятия. Поскольку небольшие торговые предприятия обычно обладают ограниченными возможностями, агрессор, имеющий в своем распоряжении большие ресурсы, находится в благоприятном положении для привлечения клиентов конкурента.

Разрабатывая наступательную стратегию, предприятие должно помнить, что на конкурентных рынках все торговые предприятия являются потенциальными объектами атак со стороны соперников. Поэтому любое конкурентное преимущество, которым владеет предприятие в настоящее время, в конце концов будет ликвидировано в результате действий грамотных, обладающих ресурсами конкурентов. Поэтому наряду с наступательной предприятию необходимо разрабатывать оборонительную стратегию, позволяющую продлить время использования завоеванных конкурентных преимуществ. Существует несколько способов защитить конкурентное преимущество. Один из них — попытка помешать конкурентам начать наступательные действия — предусматривает следующие действия:

- » расширение ассортимента, для того чтобы заполнить свободные рыночные ниши потенциальных конкурентов;
- разработка товарных категорий, наиболее близких по своим характеристикам к уже существующим категориям или категориям конкурентов, но по более низким ценам;

- * поддержание низких цен на товары ассортимента, обладающем значимой потребительской ценностью;
- подписание эксклюзивных договоров с поставщиками с целью оттеснения конкурентов от сети распределения;
- разработка специального предложения для существующих покупателей с целью предотвратить их отток к конкурентам.

Такие действия не только укрепляют текущее положение предприятия, но и ставят конкурентов в невыгодное положение.

Глава 9

Ценовая политика розничного торговца

9.1. Сущность ценовой политики

В процессе формирования ассортиментной стратегии каждому торговому предприятию приходится постоянно **решать** задачу установления цен на реализуемые им товары и услуги.

Цена — это количество денег, запрашиваемых продавцом за товар или услугу. Исторически цены **устанавливались** в ходе двусторонних переговоров между покупателем и **продавцом**. Продавцы обычно запрашивали цену выше той, что надеялись **получить**, а покупатели — ниже той, что рассчитывали заплатить. В итоге, поторговавшись, они сходились на взаимоприемлемой цене. Практик! установления единой цены для всех покупателей получила **распространение** только в конце XIX в. с появлением на рынке крупных **операторов** розничной торговли. Большинство открывавшихся в эти годы **универсальных** магазинов были вынуждены перейти к политике единых цен, поскольку предлагали значительный ассортимент **товаров** и держали большое количество наемных работников. Политика единого ценообразования облегчает учет и отчетность, но и заставляет продавца относиться с большим вниманием к формированию окончательной цены. Поскольку торг, как механизм взаимодействия между покупателем и продавцом, исключен из торгово-технологического процесса, последний должен самостоятельно предусмотреть все возможные возражения покупателя и изначально установить наиболее приемлемую и эффективную цену. Для этого ему необходимо следить за состоянием спроса и предложения, складывающихся на рынке, анализировать текущие рыночные цены конкурентов и прогнозировать их реакцию на изменение цен.

Устанавливая более высокие, более низкие или дифференцированные цены на товары ассортимента или категории товаров, предприятие осуществляет позиционирование ассортимента на рынке, конкурирует со своими соперниками, привлекает новых потребителей и т. д. Значимость функции ценообразования для достижения конкуренто-

способности, а также финансовых и стратегических результатов заставляет говорить о том, что процесс формирования ассортиментной стратегии не будет завершен до тех пор, пока на все товары ассортимента не будут установлены адекватные цены, соответствующие ощущаемой потребителем ценности товара и отвечающие целям и задачам торгового предприятия.

Сложность установления цен на товары ассортимента объясняется наличием множества товаров, обладающих разной потребительской ценностью и выполняющих различные функции в структуре ассортимента или товарной категории. Предприятие не просто назначает ту или иную цену. Оно создает целую систему ценообразования, охватывающую разные товары и товарные категории в рамках ассортимента, учитывающую различия в издержках по организации сбыта, в уровнях спроса, распределении покупок по времени, сезону и т. д. Общие методы и подходы к ценообразованию, устанавливаемые высшим руководством и единые во всех подразделениях и для всех товарных категорий, определяют ценовую политику торгового предприятия.

Ценовая политика предприятия имеет внешнюю и внутреннюю направленность. *Внешняя составляющая* ценовой политики формирует установку относительно желательного ценового образа предприятия в сознании покупателей. На современном розничном рынке существует два основных подхода к формированию ценовой политики: «ежедневных низких цен» и «высоких/низких цен».

«Ежедневно низкие цены». Политику «ежедневно низких цен» применяют многие розничные торговцы, подчеркивающие, что их розничные цены постоянно остаются где-то между обычным уровнем цен и уровнем распродаж, устраиваемых конкурентами. Низкие цены отнюдь не означают «низкие». Хотя торговцы, реализующие политику ЕНЦ, и стремятся к действительно низким ценам, они далеко не всегда предлагают самые дешевые товары на рынке.

Политика ЕНЦ имеет следующие преимущества.

1. **Уменьшение угрозы ценовых войн.** Политика ЕНЦ позволяет торговцам отказаться от ценовых войн с конкурентами. Как только покупатели осознают, что цены стабильно находятся на приемлемом уровне, они увеличивают единовременный объем покупок и частоту посещений магазина.
2. **Уменьшение потребности в рекламе.** Стабильность цен приводит к снижению потребности в рекламе еженедельных распродаж, и торговцы получают возможность сосредоточиться на создании и поддержании собственного имиджа.

3. *Улучшение сервиса.* В спокойной обстановке, в отсутствие стечения покупательских «масс», привлеченных распродажами, продавцы магазина получают возможность уделять каждому покупателю **больше** времени.
4. *Повышение нормы прибыли.* Хотя при ЕНЦ цены обычно устанавливаются на более низком уровне, общая норма прибыли может быть повышена, так как магазин отказывается от практики установления значительных скидок.

«Высокие/низкие цены*». Торговцы, применяющие политику «высоких/низких цен», в некоторых случаях предлагают товары по более высоким ценам, чем у конкурентов — приверженцев ЕНЦ, но часто проводят распродажи и активно их рекламируют.

У стратегии «высоких/низких цен» есть свои преимущества.

1. *Возбуждающая атмосфера распродаж.* В ходе распродажи обычно возникает атмосфера «бери, пока дают». Такие мероприятия привлекают огромное число покупателей.
2. *Распродажи стимулируют сбыт.* Весь товар в конце концов будет продан, вопрос лишь в том, по какой цене. С помощью частых распродаж торговцы всегда могут избавиться от товара, хотя это, возможно, негативно отразится на прибыли.
3. *Упор делается на качество или сервис.* Высокая начальная цена воспринимается покупателями как «знак качества» товара, или показатель высокого уровня обслуживания. Даже когда впоследствии товар выставляется на распродажу, покупатели по-прежнему оценивают его качество по первоначальной стоимости. В случае ЕНЦ у потребителей нередко создается неверное (заниженное) представление либо о качестве предлагаемых товаров, либо об уровне обслуживания в магазине.

Внутренняя составляющая ценовой политики служит основой для разработки ценовой стратегии и отвечает на следующие вопросы:

- осуществляется ли ценообразование централизованно, или же цены устанавливаются управляющими подразделения или категории непосредственно в местах продаж;
- будут ли цены, устанавливаемые централизованно, одинаковыми для разных торговых районов (географических регионов);
- как часто будет осуществляться пересмотр текущих цен;
- каковы критерии эффективности цен и т. д.

С точки зрения ценообразования невозможно ввести наценку на каждую единицу товара в виде фиксированного процента. Какой из товаров

получит 20- или 30 %-ную наценку, зависит от общей ситуации в области спроса и предложения, сложившейся на рынке; от состояния цен на товары-заменители или сопутствующие товары. Кроме того, на процесс ценообразования оказывает заметное влияние конкурентное окружение торгового предприятия. Для того чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо либо подстраиваться под ценовые инициативы соперников, либо самому выступать инициатором изменения цен.

План установления цен на конкретные группы и категории товаров, обеспечивающий достижение целей управления ассортиментом, называется *ценовой стратегией*.

Ценовая стратегия — это совокупность всех планируемых методов и подходов к установлению цен, направленных на достижение целей ассортиментной стратегии.

Ценовая стратегия торгового предприятия определяет различные действия и походы, которые будут применены в разное время при установлении цен на отдельные товары или группы товаров, а также содержит ответы на возможные изменения цен конкурентами. Стратегию ценообразования формируют с учетом других предварительно принятых решений относительно позиционирования ассортимента на рынке, стратегии конкуренции и ассортиментной стратегии. Поскольку цена определяет объем спроса и позволяет предприятию активно воздействовать на объем товарооборота и величину получаемой прибыли, стратегия ценообразования должна основываться на анализе законов спроса и предложения и основных положениях теории цен.

Кто должен заниматься задачей разработки ценовой стратегии? Как правило, если цены на все товары и услуги устанавливаются централизованно, руководством головного офиса, это связывает категорийных менеджеров по рукам и может даже привести к вытеснению компании с данного рынка. В ситуации, когда конкуренция на местном уровне препятствует централизованному установлению цен, многие предприятия делегируют ответственность за цены менеджерам подразделения или категорий. В этом случае высшее руководство, оценивая работу каждого подразделения, смотрит на цифры прибыли и убытка под нижней чертой, где подводится итог, а не на процент наценок, а вся ответственность за разработку и реализацию ценовой стратегии лежит на менеджере товарной категории.

Задача *разработки ценовой стратегии* состоит в подготовке и согласовании управленческих решений по установлению или изменению окончательных цен на товары во всех категориях управления.

Основные блоки работ при формировании ассортиментной стратегии включают в себя постановку задач ценообразования, определение спроса, оценку издержек, анализ цен конкурентов, выбор метода ценообразования и установление окончательной цены (рис. 9.1).

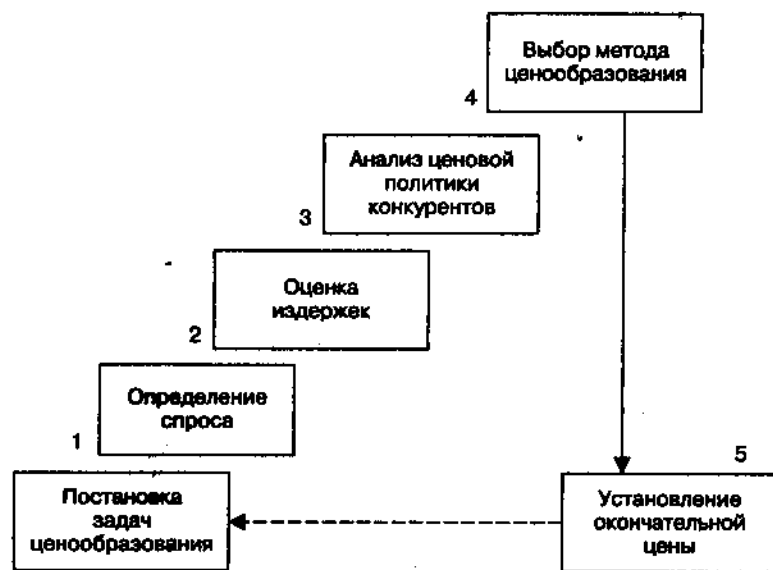


Рис. 9.1. Этапы разработки ценовой стратегии

Последовательное выполнение этапов приведет к разработке эффективной, согласующейся с целями предприятия ценовой стратегии.

9.2. Задачи ценообразования

Формирование ценовой стратегии торгового предприятия тесно связано с доходом потенциальных клиентов. Например, если магазин ориентируется на «элитный» круг покупателей, большее значение имеют ассортимент и качество продукции, а также дополнительные услуги, предоставляемые клиенту. Цена же для такого магазина скорее дополняющий фактор. Вследствие этого наценка на товар может быть очень высокой и достигать 100 %. Помимо широкого ассортимента и хорошего качества товаров такие магазины предлагают высокий уровень обслуживания клиентов — охраняемую автостоянку, ресторан и благоприятную в целом атмосферу для покупки.

1 [Магазин, ориентированный на покупателей со средним достатком, должен отличаться широким ассортиментом товара и средней наценкой. Основной контингент покупателей с достатком ниже среднего определяет небольшую наценку на товар при наличии необходимой товарной номенклатуры, удовлетворяющей повседневные нужды человека. Доходы потенциальных потребителей формируют общую тенденцию ценовой политики. Однако для установления окончательных дан на товары ассортимента, менеджер должен определить, каких-Именно целей он стремится достичь с помощью ценовой стратегии. w Если выбор целевого рынка и рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход к формированию стратегии ценооб-ФНИЯния довольно ясен. Ведь стратегия ценообразования в основном «Мфеделяется предварительно принятыми решениями относительно-Яввяционной к конкурентной стратегий предприятия. В то же время управление торговым ассортиментом предприятия или товарной категорией может преследовать и другие цели. Чем четче представление О целях управления, тем легче менеджеру устанавливать цену. Приме-fN m таких часто встречающихся в практике целей могут быть обеспе-Цкине выживаемости, максимизация текущей прибыли, завоевание «Идерства по показателям доли рынка или по показателям высокой потребительной стоимости ассортимента (табл. 9.1).

Таблица 9.1
Характер цен • зависимости от целей ценовой стратегии

Основная цель стратегии ценообразования	Уровень наценки	
	Максимальная	Минимальная
Обеспечение выживаемости (Предприятия)	-	X
Максимизация текущей Прибыли от реализации	X	-
Завоевание лидерства по показателям качества ассортимента		X
Завоевание лидерства по показателям доли рынка	X	-

Обеспечение выживаемости становится основной целью предприятия в тех случаях, когда на рынке царит острая конкуренция или резко

меняются потребности и нужды клиентов. Чтобы обеспечить сбыт, предприятия вынуждены устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей. До тех пор пока сниженные цены покрывают издержки, торговое предприятие может еще некоторое время продолжать коммерческую деятельность.

Многие предприятия стремятся *максимизировать текущую прибыль*. Для этого они производят оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирают такую цену, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли и максимальное возмещение затрат. Во всех подобных случаях текущие финансовые показатели для фирмы важнее стратегических.

Завоевание лидерства по показателям доли рынка. Другие предприятия хотят быть лидерами по показателям доли рынка. Они верят, что предприятие, которому принадлежит самая большая доля рынка, будет иметь самые низкие издержки и самые высокие долговременные прибыли. Добиваясь лидерства по этим показателям, предприятия идут на максимально возможное снижение цен.

Завоевание лидерства по показателям потребительной стоимости ассортимента обычно требует от предприятия установления высокой цены на товары ассортимента, для того чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и сервиса.

9.3. Эластичность спроса

В условиях рыночных отношений проявлением потребностей людей в каком-либо товаре является спрос, и не просто спрос как желание иметь то или иное благо, а платежеспособный спрос. Под этим термином понимают количество товара, которое потребители готовы и в состоянии купить по известной цене в определенный промежуток времени. На величину и структуру спроса влияет множество факторов. С учетом закономерностей рыночного поведения всех покупателей как единой группы для рынка потребительских товаров, функция спроса имеет следующий вид:

$$Y = f(X_1, \bar{P}, \bar{P}', X_2, X_3),$$

где Y — величина спроса;

X_1 — цена товара;

X_2 — цена товара-заменителя;

X_3 — доходы покупателей;

X — уровень активности предприятия в рекламной деятельности;
 X — численность и возрастная структура совокупности покупателей;

X — характеристика тренда при изменении вкусов покупателей;
 X , — прочие факторы.

Среди факторов, влияющих на величину, структуру и динамику спроса, доминирующее значение имеют рыночная цена товара и покупательная способность населения. В рыночном пространстве действует закон спроса: при прочих равных условиях спрос на товары в количественном выражении обратно пропорционален цене, т.е. чем выше цена, тем ниже спрос. Это происходит по двум причинам: во-первых, при снижении цены потребитель хочет приобретать больше товара (эффект дохода); во-вторых, товар при снижении цены на него дешевле относительно других товаров и приобретать его становится относительно выгоднее (эффект насыщения).

Графически связь между величиной спроса и ценой товара при фиксированной сумме средств, выделяемых на потребление, можно выразить так называемой *кривой спроса* (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Кривая спроса, эластичного по цене

Кривая показывает, какое количество товара будет продано на рынке в течение конкретного отрезка времени по разным ценам, которые могут взиматься в рамках данного отрезка времени. Из рисунка видно, что с увеличением цены единицы товара при прочих равных условиях уменьшается количество приобретаемых товаров, т.е. снижается потребительский спрос. Так что, подняв цену с Π до Π_2 , предприятие

продаст меньшее количество товара. Вероятно, потребители с ограниченным бюджетом, столкнувшись с выбором альтернативных товаров, станут покупать меньше тех, цены которых оказываются для них слишком высокими. Подобную зависимость называют законом *падающего спроса*.

Закон спроса не действует в следующих случаях:

- 1) товару нет или почти нет замены, или на рынке отсутствуют конкуренты;
- 2) применительно к некоторым редким и дорогостоящим товарам (драгоценности, антиквариат и др.), являющимся средством вложения денег;
- 3) покупатели считают, что повышенная цена оправдана качеством товара, естественным ростом инфляции и т.п.;
- 4) при переключении спроса на более качественные дорогостоящие товары (например, с маргарина на масло: снижение цен на маргарин не увеличивает спрос на него);
- 5) покупатели не сразу замечают повышение цен;
- 6) покупатели медленно меняют свои привычки и не торопятся искать более дешевые товары;
- 7) при ажиотажном спросе.

Большинство кривых спроса стремятся вниз по прямой или изогнутой линии, как показано на рис. 9.2, однако в случае с престижными товарами кривая спроса иногда имеет положительный наклон типа представленного на рис. 9.3.

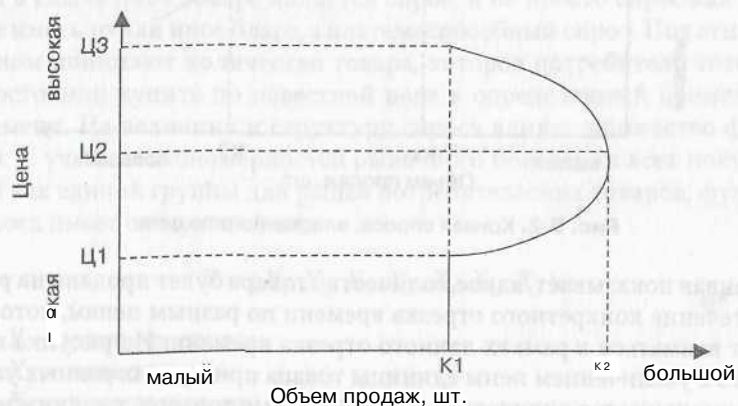


Рис. 9.3. Кривая спроса, растущего с увеличением цены

Зависимость такого вида могут иметь парфюмерные, косметические, ювелирные и прочие товары. При повышении цены с Ц1 до Ц2 предприятие может продать не меньше, а больше единиц товара. Потребители сочли высокую цену показателем более высокого качества или большей желательности этого товара. Однако при слишком высокой цене Ц3 уровень спроса оказывается ниже, чем при цене Ц2. Как разновидность положительного наклона кривой спроса можно рассмотреть вариант, когда после некоторого предела, спрос начинает падать со снижением цены (рис. 9.4), так как люди думают, что это вызвано низким качеством товара.

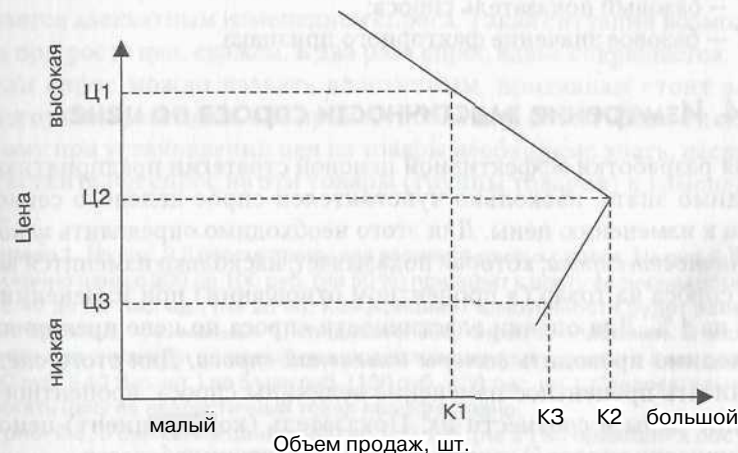


Рис. 9.4. Кривая спроса, падающего при снижении цены

Построение кривой спроса позволяет описать множество вариантов объемов продаж одного товара при разных ценах одной и той же группе покупателей за один и тот же период. Однако менеджера должно интересовать не только направление, но и величина изменения спроса. Как изменится величина спроса при повышении (понижении) цены продукции на 1, 10, 100 у. е.? Обычно предприятие, повышая цену, рассчитывает на рост выручки от продаж. Однако возможна ситуация, когда повышение цены приведет не к росту, а наоборот, к снижению выручки за счет сокращения величины спроса и, соответственно, уменьшения сбыта. Способность спроса повышаться или понижаться под воздействием изменений определяющих его факторов называют *эластичностью* спроса. Для измерения степени влияния какого-либо фактора на спрос используют *коэффициент эластичности спроса* —

процентное изменение одной величины (зависимой переменной) при увеличении на 1 % другой (независимой переменной). Один из распространенных вариантов математической формы записи коэффициента эластичности (Θ) имеет следующий вид:

$$\Theta = \frac{\Delta Y}{Y} \cdot \frac{X}{\Delta X} = \frac{\Delta Y}{Y} \cdot \frac{L_X}{L_Y},$$

где ΔY — прирост спроса;

ΔX — прирост факторного признака;

Y — базовый показатель спроса;

X — базовое значение факторного признака.

9.4. Измерение эластичности спроса по цене

Для разработки эффективной ценовой стратегии предприятию необходимо знать, насколько чувствителен спрос целевого сегмента рынка к изменению цены. Для этого необходимо определить *ценовую эластичность спроса*, которая показывает, насколько изменится величина спроса на товар (в процентном отношении) при изменении его цены на 1%. Для оценки эластичности спроса по цене предприятию необходимо проводить *замеры изменений спроса*. Для этого следует подсчитать процентное изменение величины спроса, процентное изменение цены и соотнести их. Показатель (коэффициент) ценовой эластичности спроса Θ_p определяется следующим образом:

$$\Theta_p = \frac{\Delta X}{X} \cdot \frac{Y}{\Delta Y},$$

где ΔX — изменение величины спроса, %;

ΔY — изменение величины цены, %;

«р» в индексе означает, что эластичность рассматривается по цене.

Показатель ценовой эластичности спроса является, как правило, отрицательной величиной. Действительно, если цена товара снижается, то величина спроса растет, и наоборот. Однако для некоторых товаров и величина спроса растет, и наоборот. Однако для некоторых товаров и величина спроса растет, и наоборот. Однако для некоторых товаров и величина спроса растет, и наоборот. Однако для некоторых товаров и величина спроса растет, и наоборот.

Если абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса больше 1 ($|\Theta| > 1$), то спрос считается *относительно эластичным*. Иными словами, цены на товар с высокой эластичностью имеют тенденцию

менять спрос на товар. Как правило, по мере роста цен объем продаж снижается, особенно если возможно сравнение с аналогичными изделиями того же ассортиментного ряда.

Если абсолютная величина показателя ценовой эластичности спроса меньше 1 ($|\Theta| < 1$) — спрос считается *относительно неэластичным*. В этом случае изменение цены вызовет меньшее изменение величины спроса. Наиболее типичный случай — спрос на товары первой необходимости (мыло, зубная паста, основные продукты питания).

При показателе эластичности, равном 1 ($|\Theta| = 1$), возникает так называемый *унитарный спрос*, когда изменение рыночного фактора сопровождается адекватным изменением спроса. Такая ситуация возможна, когда при росте цен, скажем, в два раза спрос вдвое сокращается.

Если спрос можно назвать эластичным, продавцам стоит задуматься о снижении цены, она принесет больший объем общего дохода. Поэтому при установлении цен на товары необходимо знать, насколько чувствителен спрос на эти товары (группы товаров) к изменению цены.

Пример 1. На рис. 9.5 рассмотрены два варианта кривых спроса. На рис. 9.5а снижение цены с 200 до 100 руб. (на 50%) приводит к росту величины спроса с 40 до 50 тыс. ед., (на 25%). Коэффициент эластичности будет равен $(25 : 50) = 0,5$, т.е. меньше 1; следовательно, спрос неэластичен. В этом случае при снижении цены выручка от реализации уменьшится с 8 млн руб. (200 руб. \times 40 тыс. шт.) до 5 млн руб. (100 руб. \times 50 тыс. шт.). Следовательно, снижать цену на неэластичный товар неэффективно. На рис. 9.5, б снижение цены с 200 до 150 руб. (на 25%) приводит к росту величины спроса с 30 до 90 тыс. ед., (на 200%). Коэффициент эластичности будет равен $(200 : 25) = 8$, т.е. больше 1; следовательно, спрос эластичен. В этом случае при снижении цены выручка от реализации увеличится с 6 млн руб. (200 руб. \times 30 тыс. шт.) до 13,5 млн руб. (150 руб. \times 90 тыс. шт.). Следовательно, снижать цену на эластичный товар экономически выгодно.

При замерах соотношений между ценой и спросом следует помнить, что на спросе могут сказаться помимо цены и другие факторы. Основные факторы, влияющие на чувствительность покупателей к цене, следующие:

- 1) эффект взаимозаменяемости — чувствительность покупателей к цене повышается из-за наличия большого числа товаров-заменителей, как для продукта, так и для магазина;
- 2) эффект общих расходов — покупатели более чувствительны к цене, когда дело касается больших расходов; при мелких покупках покупатели обычно легко принимают высокие цены;

- 3) **эффект трудности сравнения** — когда покупатели имеют возможность сравнить предложения магазинов-конкурентов, их чувствительность к цене повышается;
- 4) **соотношение цена/выгода** — восприятие потребителями выгод, которые они получают от продукта и его стоимости, определяет субъективную эластичность спроса по цене;
- 5) **влияние ситуации** — в определенных обстоятельствах потребитель готов заплатить более высокую цену за товар.

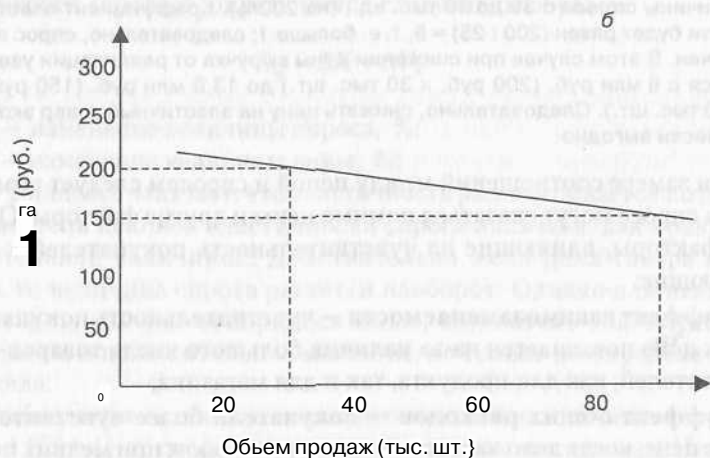
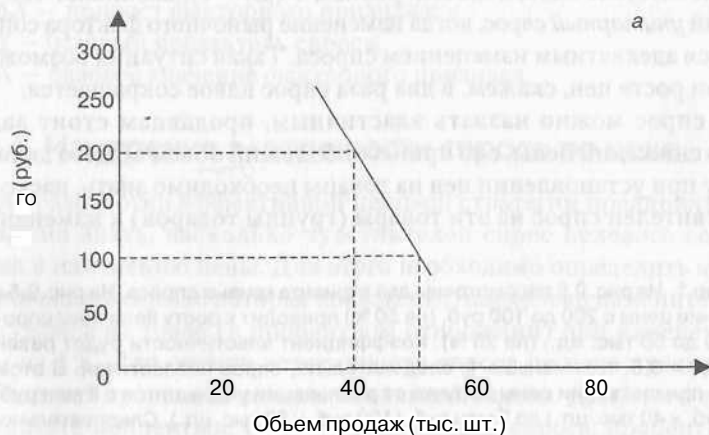


Рис. Э.5. Относительно неэластичный (а) и относительно эластичный (б) спрос

Если при снижении цены па товар одновременно увеличатся затраты на рекламу, невозможно установить, какая часть увеличения спроса объясняется снижением цены, а какая — увеличением рекламы. Однако экономисты установили, что под влиянием неценовых факторов происходит *сдвиг* кривой спроса, а не изменение ее формы (рис. 9.6).

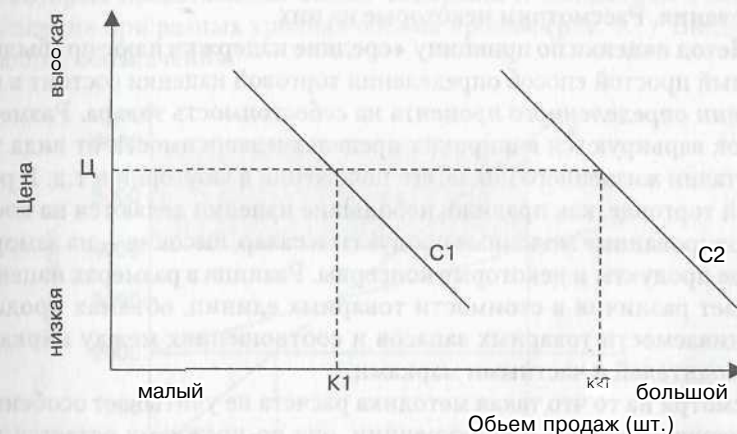


Рис. 9.В. Сдвиг кривой спроса под влиянием неценовых факторов

Предположим, что начальный уровень спроса представлен на рисунке кривой C1; при цене Ц происходит продажа K1 шт. товара. Предположим также, что произошло увеличение доходов потребителей или продавец удвоил свой рекламный бюджет. Повысившийся в связи с этим уровень спроса отражается в виде сдвига вверх кривой спроса из положения C1 в положение C2. При этом продавец, не меняя цены, стал теперь продавать K2 шт. товара.

9.5. Выбор метода ценообразования

Спрос определяет максимальную цену, которую предприятие может установить на реализуемые им товары. Минимальная цена определяется издержками предприятия. Но, как правило, предприятие устанавливает цены, находящиеся посередине между максимально и минимально возможными. То, к какому полюсу будут тяготеть итоговые цены предприятия, зависит от подхода к ценообразованию, принятому на нем. На сегодняшний день существует два основных подхода к ценообразованию:

- ориентированный на издержки (продажная цена устанавливается с таким расчетом, чтобы покрыть все издержки предприятия, включая установленную норму прибыли);
- ориентированный на рынок.

В соответствии с этими двумя подходами разрабатываются наиболее эффективные для конкретной рыночной ситуации методы ценообразования. Рассмотрим некоторые из них.

1. Метод наценки по принципу «средние издержки плюс прибыль».

Самый простой способ определения торговой наценки состоит в начислении определенного процента на себестоимость товара. Размеры наценок варьируются в широких пределах в зависимости от вида товара, стадии жизненного цикла, его положения в категории и т.д. В розничной торговле, как правило, небольшие наценки делаются на кофе, консервированные молочные продукты и сахар, высокие — на замороженные продукты и некоторые консервы. Разница в размерах наценок отражает различия в стоимости товарных единиц, объемах продаж, оборачиваемости товарных запасов и соотношениях между марками производителей и частными марками.

Несмотря на то что такая методика расчета не учитывает особенностей текущего спроса и конкуренции, она по-прежнему остается популярной. Это объясняется тем, что менеджеры больше знают об издержках, чем о спросе. Привязывая цену к издержкам, они упрощают для себя проблему ценообразования; им не приходится слишком часто корректировать цены в зависимости от колебаний спроса.

2. Метод установления цен на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

Еще одним методом ценообразования на основе издержек является расчет цены с обеспечением целевой прибыли. Подобный метод используют предприятия, которые стремятся обеспечить желаемый объем прибыли.

Анализ безубыточности — это количественный прием, помогающий менеджерам определять уровень продаж, при котором итоговые доходы равны итоговым затратам, т. е. при котором предприятие выходит на самоокупаемость.

Анализом безубыточности описывается взаимосвязь между количеством единиц проданной продукции, доходами от продаж и издержками обращения предприятия. Этот метод является важным инструментом ценообразования. Он позволяет получить ответы на вопрос: что произойдет с объемом продаж и прибылями, если установить

повышение затрат на 10 %, а цены оставить прежними; что можно предпринять, если конкурент снижает цены на 10%, а наш объем продаж падает на 5 %; каким должно быть увеличение объема продаж, чтобы покрыть 15 %-ный рост рекламного бюджета; каков тот предел, при котором операции с товарной категорией следует прекратить и т.д. Анализ безубыточности можно продемонстрировать с помощью графика, на котором представлены общие издержки и ожидаемые общие поступления при разных уровнях объема продаж (рис. 9.7). Введем следующие обозначения.

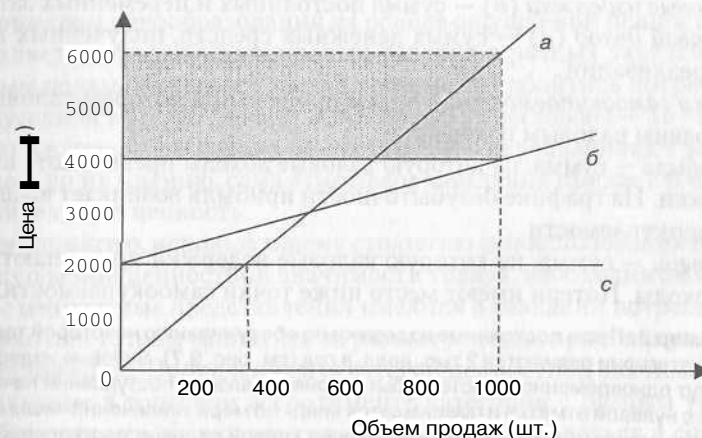


Рис. 9.7. График безубыточности

Издержки обращения — это выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда, необходимые для доведения товаров от производителя (поставщика) до потребителя.

Постоянные издержки (с) — расходы, остающиеся неизменными вне зависимости от уровня продаж (например, арендная плата, коммунальные платежи, зарплата персонала и т.д.). Поскольку постоянные издержки связаны с реализацией всего ассортимента товаров, при проведении анализа безубыточности отдельной товарной категории используются усредненные значения постоянных издержек, в расчете на единицу товара или товарную группу. В то же время расходы на содержание и обслуживание каждой отдельной категории (или товарной позиции в составе категории) различны, поэтому по возможности следует применять *коэффициенты* постоянных издержек, показывающие долю затрат в расчете на каждую категорию товаров.

Переменные издержки — расходы, которые в расчете на единицу продукции остаются неизменными, но меняются в прямой зависимости от количества единиц реализованной продукции. Затраты на каждую единицу товара зависят от скорости его движения, условий и сроков хранения, площади размещения и расходов на обработку и упаковку. Понятно, что некоторые товары категории требуют гораздо больших затрат, чем другие (например, свежие продукты относительно консервированных). Поэтому величину переменных издержек следует определять после подсчета расходов по каждой единице товара.

Валовые издержки (Б) — сумма постоянных и переменных затрат.

Валовой доход (а) — сумма денежных средств, полученных в процессе реализации.

Точка самоокупаемости — объем продаж, при котором валовые доходы равны валовым издержкам.

Прибыль — сумма, на которую валовые доходы превышают валовые издержки. На графике безубыточности прибыль возникает выше точки самоокупаемости.

Потери — сумма, на которую валовые издержки превышают валовые доходы. Потери имеют место ниже точки самоокупаемости.

Пример 2. Пусть постоянные издержки по обслуживанию некоторой товарной категории равняются 2 тыс. долл. в год (см. рис. 9.7). Валовые издержки растут одновременно с ростом сбыта. Кривая валовых поступлений начинается с нулевой отметки и поднимается вверх по мере увеличения числа проданных единиц товара. Крутизна наклона кривой валовых поступлений зависит от цены за единицу товара. В нашем примере цена товарной единицы равняется 6 долл. (из расчета 6 тыс. долл. за 1 тыс. ед. проданного товара). При такой цене для обеспечения безубыточности, т. е. для покрытия валовых издержек поступлениями, предприятие должно продать как минимум 500 единиц товара. Если оно стремится к получению валовой прибыли в размере 2 млн руб., то ей нужно продать как минимум 1 тыс. товарных единиц по цене 6 долл. за штуку.

Если предприятие готово нэимать за свой товар более высокую цену, скажем, 7 долл. за штуку, то для получения целевой прибыли не обязательно продавать так много единиц товара. Однако при более высокой цене рынок возможно, не захочет закупить даже меньшее количество товара. Многое зависит от эластичности спроса по цене, чего график безубыточности не отражает.

Поэтому такой метод ценообразования требует от фирмы рассмотрения разных вариантов цен, их влияния на объем сбыта, а также анализа вероятности достижения этого при каждой возможной цене товара.

3. Метод установления цен на основе ощущаемой ценности товара.

Этот метод ценообразования основывается на предположении, что основным фактором ценообразования являются не издержки, а по-

купательское восприятие. Предприятие, избравшее для себя метод ценообразования на основе ощущаемой ценности, стремится сформировать в сознании потребителей представления о ценности ассортимента, для чего активно используют неценовые методы и приемы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара. Она может быть выше, чем у конкурентов, за счет высокого уровня сервиса, или ниже, за счет снижения издержек. По существу, предприятие пользуется ценой для позиционирования своего ассортимента относительно предложения конкурентов.

Примером ценообразования на основе ощущаемой ценности товара является продажа одинаковых товаров в разных заведениях по разным ценам. Например, чашка кофе может обойтись потребителю в закусочной в 15 руб., в кафе — 50-75 руб., в ресторане — 10-15 долл. Однако клиенты ресторана не считают, что переплачивают за товар, так как, по их мнению, сама атмосфера заведения придает товару дополнительную ценность.

Предприятию, использующему стратегию ценообразования на основе ощущаемой ценностной значимости товара, необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей, сколько они готовы заплатить за разные выгоды, присовокупленные к предложению. Проявлением стратегии ценностной значимости будет наличие в торговом ассортименте категории с разным уровнем цен. Эти три ценовых ориентира будут ассоциироваться в сознании покупателей с товарами «экономического», «бизнес» и «элитного» уровня. Даже в случае усредненного повышения цен на товары всех категорий люди будут, как правило, продолжать покупать товары предпочитаемого ими ценового уровня. Сложность ценообразования на основе ощущаемой ценности товара в том, что продавец должен учитывать не только экономические, но и психологические факторы цены. Поэтому основная задача категорийного менеджера — выявить ощущаемые потребителем качественные различия товаров, оправдывающие разницу в ценах.

4. Установление цен на основе текущего уровня.

Стратегия ценообразования на основе уровня текущих цен основывается на том, что на установление среднего ценового диапазона влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Назначая цену с учетом уровня текущих цен, менеджер отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Он может назначить цену на уровне, выше или ниже уровня

своих конкурентов. Этот метод довольно популярен, когда эластичность спроса с трудом поддается замеру.

9.6. Эластичность предложения

Основой стратегии ценообразования на основе текущих цен является теория эластичности предложения.

Предложение — количество товаров (услуг), предлагаемых к продаже на рынке по конкретной цене в известный период времени. При прочих равных условиях объем предложения определяется **законом предложения**, согласно которому товарное предложение увеличивается при росте цен и, соответственно, снижается при падении цен. Графически соотношение количества товаров на рынке и складывающихся цен отражает **кривая предложения** (рис. 9.8). Влияние увеличения цены на объем предложения измеряют **коэффициентом эластичности предложения**, определяемым процентным отношением изменения объема предложения и увеличения цены.

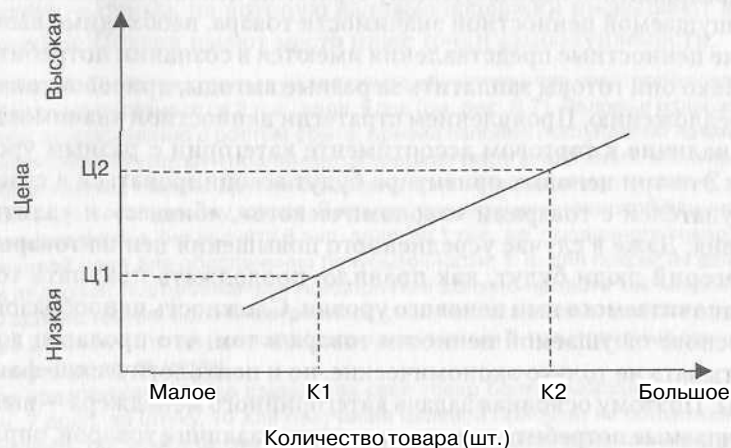


Рис. 9.8. Кривая предложения

Рыночной экономике присуща тенденция устанавливать определенное соответствие между спросом и предложением, называемое **рыночным равновесием**. Его основу составляет равновесная цена, при которой количество товара, находящегося на рынке, равно количеству товара, на который предъявлен спрос; а цена устраивает одновременно и покупателя, и продавца. Точка равновесия спроса и предложения

(Р) находится на пересечении кривых спроса/ (англ. *demand*) и предложения *S* (англ. *supply*) (рис. 9.9).

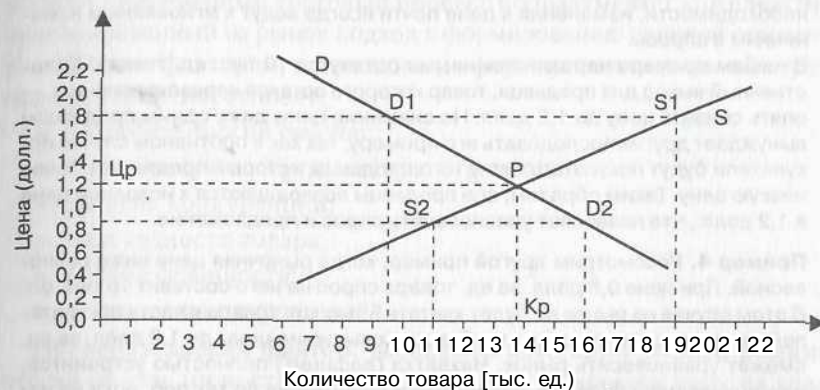


Рис. 9.9. Точка равновесия спроса и предложения

При этом действуют следующие законы рыночного ценообразования.

1. Цена стремится к такому уровню, при котором спрос равен предложению.
2. Если под влиянием неценовых факторов произойдет повышение спроса при неизменном предложении или сокращение предложения при неизменном спросе, то цена возрастет.
3. Если, наоборот, при неизменном предложении спрос сократится или при неизменном спросе предложение увеличится — цена понизится.

Таким образом, изменение параметров, определяющих форму кривых спроса и предложения, приводит в действие рыночные силы, благодаря которым равновесие на рынке восстанавливается в новой точке и устанавливается новая равновесная цена.

Пример 3. Предположим, равновесная цена составляет 1,2 долл. При этой цене количество товара, на которое предъявляется спрос, равно количеству, предлагаемому продавцами, и составляет 14 тыс. ед. (см. рис. 9.9). При равновесной цене нет ни неудовлетворенных продавцов, ни неудовлетворенных покупателей. Ни один из них не может пожаловаться на невозможность сбыть или приобрести товар.

Теперь предположим, что цена на этот товар в силу каких-то причин изменилась и составляет 1,8 долл. В этом случае продавцы представят на рынок 19 тыс. ед. товара, но потребители смогут приобрести только 9 тыс. ед. по новой цене. Поскольку некоторые покупатели не смогут приобрести товар, следовательно, кое-кто из продавцов не сможет его продать. Если продукт

является одним из основных, изменения в цене оказывают незначительное влияние на его спрос. Однако покупатели начнут искать другие места продажи этого товара либо товары-заменители. Если же это не товар первой необходимости, изменения в цене почти всегда ведут к мгновенным изменениям в спросе.

В нашем примере нереализованными останутся 10 тыс. ед. товара. Единственный выход для продавца, товар которого остался нереализованным, — опять снизить цену до 1,2 долл. Но снижение цены даже одним продавцом вынуждает других последовать его примеру, так как в противном случае покупатели будут покупать товар у того продавца, который предлагает более низкую цену. Таким образом, все продавцы возвращаются к исходной цене в 1,2 долл., что позволяет уравновесить спрос и предложение.

Пример 4. Рассмотрим другой пример, когда рыночная цена ниже равновесной. При цене 0,8 долл. за ед. товара спрос на него составит 16 тыс. шт. В этом случае на рынке не будет хватать 5 тыс. шт. товара и часть покупателей не сможет его приобрести. Только повышение цены до 1,2 долл. за ед. сможет уравновесить рынок. Нехватка (дефицит) полностью устранился, и рыночная цена будет на уровне точки равновесия до тех пор, пока не изменятся либо спрос, либо предложение. Таким образом, когда рыночная цена выше равновесной, образуются излишки и возникает неудовлетворенность продавцов. Занижение цены, наоборот, приводит к дефициту товара и неудовлетворенности покупателей.

Изучение эластичности спроса и предложения дает возможность определить положение кривых этих величин и прогнозировать изменение объема продаж в зависимости от изменения цены. Это позволит менеджеру точно и своевременно учесть и отразить интересы потребителей в ценовой стратегии, а также спрогнозировать поведение конкурентов.

Таким образом, метод ценообразования на основе уровня **текущих** цен вынуждает назначать такие цены на товары ассортимента, которые будут близки по значению к конкурентным. Поскольку ценовая стратегия не может существенно отклоняться от этого уровня (если только предприятие не владеет значительной частью рынка, дающей право стать монополистом), то при расчете возможной прибыли в основу калькуляции должна быть заложена рыночная цена.

9.7. Ценовая стратегия предприятия

Веками цена всегда была основным фактором, определяющим выбор покупателя. Это положение до сих пор справедливо применительно к ассортименту товаров широкого потребления. Однако в последнее десятилетие на покупательском выборе стали в большей мере сказываться неценовые факторы, такие, как качество товара, скорость его продвижения на рынок, стадия его жизненного цикла, ассортимент-

ная стратегия предприятия и его соперников и т.д. Поскольку каждый из этих факторов определяет крутизну кривой эластичности спроса по цене, современный торговый процесс подразумевает комплексный, ориентированный на рынок подход к формированию ценовой стратегии. К основным факторам, влияющим на формирование ценовой стратегии предприятия, относят:

- потребительский фактор;
- * реализуемую ассортиментную стратегию;
- * уровень конкуренции;
- * срок годности товара;
- фактор сезонности;
- психологию покупателей.

Потребительский фактор. Менеджер категории должен помнить, что ни он сам, ни поставщик продукции не назначают цену на товар. Главный в этом вопросе — покупатель. Мировая практика свидетельствует — товар стоит ровно столько, сколько за него согласен заплатить покупатель. Поэтому для начала необходимо четко определить целевую группу или категории потенциальных **клиентов** магазина, их уровень дохода и структуру потребностей. Причем эластичность спроса по цене будет зависеть не только от покупательной способности целевого сегмента рынка, но и от субъективных потребительских факторов, свойственных разным группам клиентов.

Уровень конкуренции. Ценовая стратегия **конкурентов** также в значительной мере определяет уровень цен в магазине. Необходимо стремиться к тому, чтобы продажная цена товара не была выше, чем у конкурента. Хорошо, если удастся установить цену на некоторые позиции ниже конкурентной. При определенных обстоятельствах предприятия могут временно назначить цены на некоторые товары ниже себестоимости в надежде, что они привлекут дополнительных потребителей, которые заодно приобретут и другие товары с обычными наценками.

Срок годности товара. По мере истечения срока годности продукта цену на него надо снижать в определенных пропорциях. Причем для разных товарных групп они будут различны. Так, скоропортящийся товар имеет большую наценку в связи с высоким риском порчи, но по мере приближения даты реализации его необходимо быстро уценить. Цена же на бакалейные товары может претерпевать незначительные изменения в течение длительного времени.

Сезонность. По мнению экспертов, сезонность — один из важнейших факторов, влияющих на формирование ценовой стратегии. Она

часто заставляет переводить товар из одной товарной категории в другую и требует гибкого подхода к определению продажной цены. Например, пиво в летний период становится особенно популярным и может выполнять функцию доминантного товара в категории. Другим примером влияния сезонности на ценовую политику может являться продукция гастрономического отдела, пользующаяся в зимний период особым спросом, который к лету заметно падает. Уменьшив цену на наиболее покупаемые сорта колбас, можно значительно увеличить оборот (в среднем на 30 % по отделу).

Для привлечения большого числа клиентов 8 определенных периоды времени продавцы пользуются также ценами для особых случаев. Так, для привлечения в магазины утомленных от предновогодних покупок людей каждый год в январе устраиваются зимние распродажи и т.п.

Психология потребителей. Розничный торговец должен учитывать не только экономические, но и психологические факторы цены. Известно, что неокругленные цены психологически более привлекательны: 49 руб. кажутся индикатором снижения цены с 50 руб., даже если на самом деле это «психологическая» цена, установленная выше 47 руб. с применением усредненной надбавки к цене. Использование неокругленных чисел позволяет устанавливать цены, которые более близки к желательному проценту введенной наценки, чем округление всех цен. Зрительное восприятие цены — мощнейший психологический фактор при совершении покупки. Поэтому многие продавцы считают, что цена должна обязательно выражаться нечетным числом. Цены, кончающиеся на цифру 9, используются довольно часто — как за единицу продукции, например 29 или 39 руб., так и в виде цены на многоточный товар: 59 руб. за 2 штуки или 79 — за три¹.

Также тесно связана с психологией покупателей практика установления цен за несколько единиц товара, например, 10 рублей за две единицы или 9 рублей за три. Такая система создает впечатление, что предоставляется скидка за количество и достигается экономия на штучной цене. Преимущество данной системы состоит в том, что она стимулирует покупателя на выбор нескольких единиц одного продукта, а ма-

¹ В отношении нечетных и некруглых цен действует «правило правого буравчика». Такие цены ассоциируются у потребителей с дешевыми ходовыми товарами (товарами импульсного спроса) и неэффективны для престижных товаров, покупка которых требует некоторых размышлений.

газету дает возможность увеличить объем продаж. Вместе с тем многоточные наборы делают определение цены за единицу продукта более затруднительной, особенно когда магазины варьируют количество единиц в наборе.

9.8. Инициативное изменение цен: причины изменения цен

Розничная цена товара далеко не всегда остается на первоначально установленном уровне, а изменяется в ходе процесса продаж как в большую, так и в меньшую сторону. Причиной снижения цен могут стать следующие обстоятельства.

1. *Недостаточный оборот.* Если добиться повышения товарооборота только за счет интенсификации сбытовых усилий невозможно, предприятие может снизить цены на товары и товарные группы, характеризующиеся значительной эластичностью спроса по цене.
2. *Сокращение доли рынка.* Если под напором ценовой конкуренции произошло сокращение занимаемой предприятием доли рынка, добиться резкого роста сбыта можно путем снижения цен до уровня, сопоставимого с уровнем цен рыночных конкурентов.
3. *Необходимость занять доминирующее положение на рынке.* Предприятие выступает инициатором снижения цен и в том случае, когда пытается с помощью низких цен добиться доминирующего положения на рынке. Для этого оно либо сразу выходит на рынок с ценами ниже, чем у конкурентов, либо первым снижает цены в надежде заполучить себе такую долю рынка, которая обеспечит снижение издержек за счет роста объема продаж.

Убыточные лидеры — так называют пользующиеся устойчивым спросом товары, продаваемые по заниженным ценам и привлекающие в магазин основные потоки покупателей. В супермаркетах такими убыточными лидерами являются, как правило, белый хлеб, яйца и молоко.

Причины снижения цен можно разделить на *связанные с распродажами* (с целью избавиться от товара) и *связанные с продвижением* (с целью стимулирования сбыта). Распродажа, или, как ее еще называют, «очистка», необходима в тех случаях, когда товар расходуется недостаточно высокими темпами, устарел, заканчивается сезон его продажи, или конкуренты установили более низкие цены. Кроме того,

с помощью снижения цен торговцы стремятся увеличить поток денежных средств, стимулировать продажи взаимодополняющих товаров, увеличить приток покупателей в магазины. Но, как правило, чаще всего розничные торговцы вынуждены повышать, а не снижать свои цены. Делают они это, сознавая, что рост цен вызывает недовольство потребителей. Однако существуют объективные причины, вынуждающие идти на повышение цен.

1. Одним из главных обстоятельств, вызывающих повышение цен, является устойчивая всемирная *инфляция*, обусловленная ростом издержек. Рост издержек, не соответствующий росту производительности, ведет к снижению прибыли предприятия и вынуждает регулярно повышать цены. Поэтому большинство розничных торговых предприятий не решаются давать клиентам долговременные обязательства в отношении цен, опасаясь, что инфляция нанесет ущерб норме прибыли.
2. Наличие чрезмерного спроса. Когда существующие предприятия торговли не в состоянии полностью удовлетворить нужды своих потребителей, они могут поднять цены на весь ассортимент, или отдельные товары ассортимента.
3. Наконец, последней, но не менее значимой причиной повышения цен может стать желание предприятия увеличить объем получаемой прибыли. Несмотря на то что при **повышении** цен на товар объемы потребления могут снизиться, прибыль, получаемая от реализации меньшего (или этого же) количества товара может покрыть затраты, связанные с сокращением валовых доходов.

Инициативное изменение цен может иметь *явный* или *скрытый* характер. При явном изменении цен предприятие, как правило, изменяет размер наценки на все или некоторые товарные позиции ассортимента. При скрытом изменении цен из структуры торгового ассортимента (или товарной категории) постепенно выводятся более дорогие (более дешевые) варианты товаров и замещаются более дешевыми (более дорогими) товарными позициями.

Повышение или снижение цен на товары ассортимента наверняка затронет клиентов торгового предприятия и его конкурентов. Поэтому, решая вопрос об инициативном изменении цен, стоит тщательно изучить вероятные реакции потребителей и конкурентов. Реакция первых зависит от того, как они воспринимают изменение цен. Потребители могут не всегда правильно истолковать такое изменение. Например, снижение цен они могут рассматривать как:

- * наличие в товаре дефекта, изъяна, из-за которого он плохо продается;
- * свидетельство низкого качества товара;
- * знак того, что скоро все предприятия в районе понизят цены;
- * вероятность того, что скоро цена снова понизится и стоит поменять с покупкой.

Повышение цены, обычно сдерживающее сбыт, может быть истолковано покупателями и в определенном положительном смысле:

- * товар стал особенно популярным, и стоит побыстрее приобрести его, пока он не стал недоступным;
- * товар обладает особой ценностной значимостью;
- * продавец стремится запросить такую высокую цену, которую только сможет выдержать рынок.

Менеджер, планирующий изменение цен, должен думать о реакции не только целевых групп потребителей, но и конкурентов. Она является либо следствием четких установок их политики реагирования, либо результатом конкретной оценки каждой вновь возникающей ситуации. В этом случае любое изменение цен конкуренты предприятия будут воспринимать как вызов себе и будут реагировать на него в зависимости от своих сиюминутных интересов. Поэтому прежде чем принимать решение об инициативном изменении цен, следует выяснить сиюминутные интересы конкурентов, такие, как увеличение объема продаж или стимулирование спроса. При наличии нескольких конкурентов необходимо спрогнозировать наиболее вероятную реакцию каждого из них. Если существует вероятность, что некоторые откликнутся на изменение цен, есть все основания ожидать, что так же поступят и остальные.

В случае изменения цен, предпринятого кем-то из конкурентов, категоричный менеджер должен попытаться понять его намерения и вероятную длительность действия нововведения. Только поняв, почему конкурент изменил цену; носит ли это изменение временный или постоянный характер; что произойдет с долей рынка предприятия и его доходами, если не предпринять ответных мер; собираются ли предпринимать ответные меры другие предприятия на рынке и т. д., менеджер может предпринять адекватные ответные шаги. Но поскольку возможности провести анализ вариантов своих действий непосредственно в момент изменения цен конкурентов не существует, единственный способ сократить срок принятия решения об ответной реакции — предвидеть ценовые маневры соперников и заблаговременно подготовить ответные меры.

Глава 10

Формирование стратегии товарной категории

10.1. Стратегия развития товарной категории

В отличие от ассортиментной стратегии стратегия развития товарной категории имеет более узкую направленность. Ее основной целью является не увеличение доли рынка, завоевание новых сегментов или ведение конкурентной борьбы, а расширение доли реализованного (удовлетворенного) спроса целевого сегмента потребителей за счет оптимизации структуры ассортимента. Другими словами, если ассортиментная стратегия реализуется в планах и программах по расширению, упорядочению или диверсификации ассортимента, то стратегия развития товарной категории отражается в планах рационализации сбытовой политики предприятия. С ее помощью обеспечивается стабильный приток денежных средств, позволяющий реализовывать стратегии более высокого уровня.

Задача формирования стратегии товарной категории включает следующие основные этапы.

1. Формирование стратегических целей и задач по рационализации ассортимента категории.
2. Анализ товарной структуры категории; оценка ее сильных и слабых сторон.
3. Оценка существующих и перспективных направлений развития категории в структуре торгового ассортимента.
4. Прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием внешних и внутренних факторов.
5. Перспективное планирование системы мер, направленных на преодоление отклонений ассортимента от структуры спроса.
6. Выбор стратегии финансирования категории.
7. Составление бюджета категории.

Основой для разработки стратегии товарной категории является анализ стратегических характеристик товаров и их динамики. Он включает следующие этапы:

- » определение относительной доли товарооборота товарных позиций в структуре категории и их динамики;
- * определение роли отдельных товаров и товарных групп в создании конкурентного преимущества;
- * оценка инвестиционной привлекательности товарных позиций, определение времени ликвидации убыточных или непривлекательных товаров;
- * принятие мер, направленных на развитие ключевых товарных позиций;
- * разработка системы мер по оптимизации структуры категории.

Такой подход поможет быстрее и правильнее выбрать методы рационализации структуры категории и наметить программу деятельности для каждого участника подготовки и принятия управленческого решения.

10.2. Жизненный цикл продукции

Принимая решения о закупках, менеджеры должны иметь представление, насколько хорошо (или плохо) та или иная товарная позиция будет продаваться в каждом будущем периоде. Как правило, продажи товаров изменяются по определенному, заранее известному сценарию. При выходе товара на рынок объем его продаж невелик, постепенно он возрастает, некоторое время остается неизменным и в конце концов наступает стадия спада спроса. В экономической науке явление периодического колебания объемов и продолжительности сбыта товара называют *экономическим циклом жизни продукта*, или *жизненным циклом*.

Жизненный цикл товара — это концепция, которая дает описание сбыта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Жизненный цикл товара на рынке по времени короче экономического цикла, включающего фазы создания продукта, его экспериментального производства и начальный период серийного производства, когда продукт еще не дошел до потребителя.

Концепция жизненного цикла основывается на том положении, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. Одни товары предназначены для

продажи в течение ограниченного срока, другие являются рыночными «долгожителями*», но вечного товара быть не может. Товары устаревают как технически, так и морально, психологически. Устаревание товаров связано с изменением потребностей и вкусов покупателей, условий потребления, изменением технологических возможностей производства и т.д.

Любой товар с момента своего возникновения проходит определенные стадии, этапы, фазы развития, общие для всех товаров. Это дает возможность описать поведение товара на рынке с помощью кривой роста — *кривой жизненного цикла товара*. На рис. 10.1 представлен типовой жизненный цикл, который проходит большинство товаров. В нем выделяют несколько стадий, которые характеризуются разной прибылью, составом и объемом ресурсов, затрачиваемых на продвижение товара. Форма кривой жизненного цикла, как правило, одинакова для большинства товаров, однако длительность и интенсивность каждой стадии могут быть различными.

Переход от одной фазы цикла к другой происходит, как правило, плавно, без скачков. Поэтому важно следить за динамикой продаж и прибыли, чтобы уловить границы фаз и внести соответствующие изменения в стратегию категории и структуру управления.

1. Этап выведения (А) начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. На этом этапе прибыль торгового предприятия от реализации товара невелика из-за незначительных продаж и высоких расходов по стимулированию его сбыта. Затраты на стимулирование сбыта достигают в это время своего наивысшего уровня в связи с необходимостью концентрированных усилий с поставщиками по продвижению новинки, дабы:

- 1) информировать потенциальных потребителей о новом, неизвестном им товаре;
- 2) побудить их к опробованию товара;
- 3) обеспечить товару должный сбыт.

2. Этап роста (В). Если товар удовлетворяет интересы потребителей, сбыт начинает существенно расти. Цены поставщиков остаются на прежнем уровне или слегка снижаются по мере роста спроса. Затраты торгового предприятия на стимулирование сохраняются на прежнем уровне или слегка увеличиваются, чтобы продолжать воздействовать на публику. Но прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходятся уже на больший объем продаж при одновременном снижении цены поставщиками.

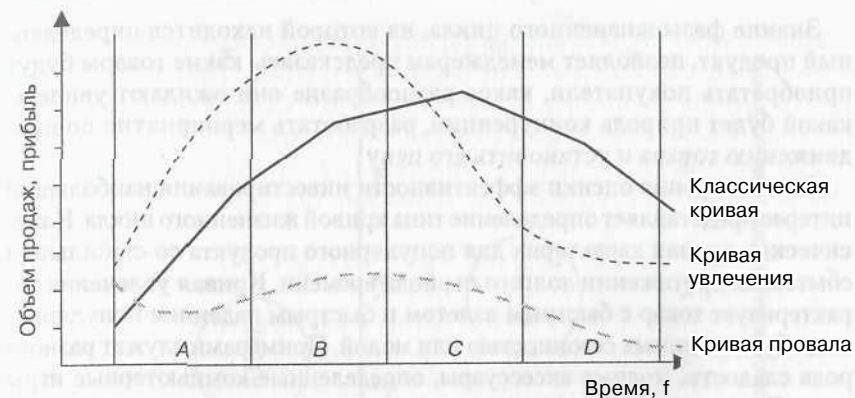


Рис. 10.1. Жизненный цикл товара

3. Этап зрелости (С). В какой-то момент темпы роста сбыта товара начнут замедляться — начинается этап зрелости. Поскольку по времени этот этап обычно протяженнее предыдущих, большинство представленных на рынке товаров находятся как раз на этапе зрелости. Замедление темпов роста приводит к скапливанию запасов непроданных товаров. Производители на этом этапе занимаются модификацией товара, что ведет к появлению товаров-конкурентов из того же ассортиментного ряда. Продавцу все чаще приходится прибегать к продаже по сниженным ценам.

4. Этап упадка (D). В конце концов сбыт товара все-таки пойдет вниз. Падение сбыта может быть медленным, или стремительным. Сбыт может упасть до нулевой отметки, а может опуститься до низкого уровня и оставаться на нем в течение многих лет. Сохранение в структуре категории товара, вступившего в стадию упадка, может оказаться чрезвычайно накладным делом. Товар может занимать слишком много места на полках, на складе, отнимать рабочее время у продавцов и управляющего категорией. К тому же он зачастую требует постоянной корректировки цены. С учетом всех этих соображений приходится уделять больше внимания дряхлеющим товарам. Необходимо выявлять товары, вступившие в стадию упадка, посредством регулярного анализа показателей их сбыта, доли рынка, уровня издержек и рентабельности. В отношении каждого из них категорийный менеджер должен принять решение либо о сохранении его в структуре категории, либо о сокращении всех издержек, связанных с его реализацией.

Знание фазы жизненного цикла, на которой находится определенный продукт, позволяет менеджерам предсказать, какие товары будут приобретать покупатели, какое разнообразие они ожидают увидеть, какой будет природа конкуренции, разработать мероприятия по продвижению товара и установить его цену.

С точки зрения оценки эффективности инвестирования наибольший интерес представляет определение типа кривой жизненного цикла. Классическая кривая характерна для популярного продукта со стабильным сбытом на протяжении долгого периода времени. Кривая увлечения характеризует товар с быстрым взлетом и быстрым падением популярности, обусловленных сезонностью или модой. Примерами служат разного рода сладости, модные аксессуары, определенные компьютерные игры и т.д. Спрос на товары-«увлечения!» развивается, как правило, нелогично и непредсказуемо. Искусство управления ими заключается в способности менеджера распознать их на самых ранних стадиях и немедленном включении в ассортимент категории (и конечно, незамедлительном исключении из ассортимента при первых признаках снижения спроса).

Кривая провала характеризует товар, который вообще не завоевал доверия покупателей. Менеджер должен отслеживать изменения основных показателей реализации, чтобы вовремя выявить товары, не принятые рынком, и исключить их из ассортимента категории.

10.3. Анализ матрицы развития ассортимента

В ассортименте товарной категории присутствуют товары, находящиеся на разных этапах жизненного цикла. Задача менеджера состоит в том, чтобы достичь наибольшей эффективности при распределении организационных ресурсов между ними. Для этого осуществляется анализ товарной категории с использованием *матрицы развития ассортимента* (МРА).

МРА представляет собой двухмерную модель, сопоставляющую стратегическое положение каждого элемента категории (товара, товарной группы, классификационной группировки) с ближайшим конкурентом и с самим собой во времени. Основные положения МРА состоят в разделении исследуемого поля на четыре квадранта по признакам высокого или низкого темпа роста товарооборота и величины относительной доли товарооборота (ОДТ) сравниваемых элементов. Горизонтальная граница матрицы устанавливается на любом приемлемом для менеджера уровне, вертикальная граница проходит, как правило, на уровне 0,75-0,8 ОДР (рис. 10.2).

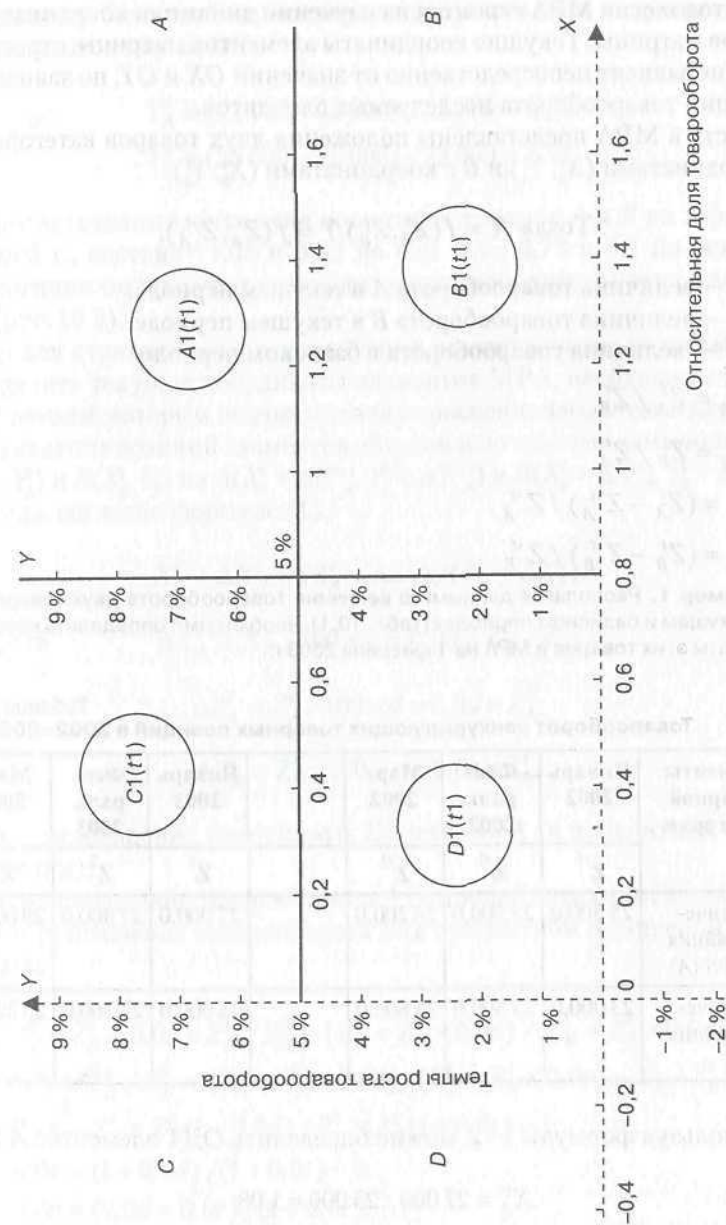


Рис. 10.2. Матрица развития ассортимента

Методология МРА строится на изучении динамики координат элементов матрицы. Текущие координаты элементов матрицы, строго говоря, не зависят непосредственно от значений OX и OY , но зависят от функций товарооборота исследуемых элементов.

Пусть в МРА представлены положения двух товаров категории A с координатами (X, Y) и B с координатами (X', Y') .

$$\text{Тогда } X = f(Z_A, Z_B), Y = f(Z_A, Z_B),$$

где Z_A — величина товарооборота A в текущем периоде;

Z_B — величина товарооборота B в текущем периоде;

Z^t — величина товарооборота в базисном периоде.

$$X_A^t = Z_A^t / Z_B^t \quad (1)$$

$$X_B^t = Z_B^t / Z_A^t \quad (2)$$

$$Y_A^t = (Z_A^t - Z_A^t) / Z_A^t \quad (3)$$

$$Y_B^t = (Z_B^t - Z_B^t) / Z_B^t \quad (4)$$

Пример 1. Располагая данными о величине товарооборота двух товаров в текущем и базисном периодах (табл. 10.1), необходимо определить координаты этих товаров в МРА на 1 февраля 2003 г.

Таблица 10.1
Товарооборот конкурирующих товарных позиций ш 2002-2003 гг.

Элементы товарной категории	Январь 2002	Февраль 2002	Март 2002	...	Январь 2003	Февраль 2003	Март 2003
	Z^1	Z^2	Z^3		Z^1	Z^2	Z^3
Электрический чайник PHILIPS (A)	25 300,0	25 500,0	26 200,0	...	27 000,0	27 800,0	29 000,0
Электрический чайник LG (B)	23 000,0	23 500,0	23 800,0	...	25 000,0	25 260,0	25 200,0

Используя формулы 1-2, можно определить ОДТ элементов A и B :

$$X_A^t = 25\,000 / 25\,000 = 1,08;$$

$$X_B^t = 25\,000 / 27\,000 = 0,93.$$

Приняв за базисный период период прошлого года, получим значения элементов по оси OY :

$$y_j = (27\,000 - 25\,300) / 25\,300 = 6,72;$$

$$y'_j = (25\,000 - 23\,000) / 23\,000 = 8,7.$$

Соответственно, значения координат товаров A и B на 1 февраля 2003 г., составят 1,08 и 0,93 по оси OX ; 6,72 и 8,7 по оси OY . Аналогично определяются последующие координаты этих элементов (рис. 10.3).

Но для стратегического управления ассортиментом недостаточно определить текущие координаты элементов МРА, необходимо также знать законы, которым подчиняется передвижение элементов в матрице.

Изменение позиций элементов обусловлено изменением координат A и B на $A(X_A^t * \Delta X_A^t, Y_A^t + \Delta Y_A^t)$ и $B(X_B^t * \Delta X_B^t, Y_B^t + \Delta Y_B^t)$.

Тогда, согласно формуле (1):

$$X_A^t + \Delta X_A^t = (Z_A^t + \Delta Z_A^t) / (Z_B^t + \Delta Z_B^t). \quad (5)$$

$$\text{Пусть } \Delta X_A^t = X_A^t / 100 \times a = 0,0a \times X_A^t / Z_B^t,$$

$$\Delta Z_A^t = Z_A^t / 100 \times d = 0,0d \times Z_A^t,$$

$$\Delta Z_B^t = Z_B^t / 100 \times r = 0,0r \times Z_B^t,$$

$$tO. \% - Z_B^t / 100 \times r = 0,0r \times Z_B^t,$$

где a — приращение координаты X элемента A (в процентном отношении);

d — приращение товарооборота A (в процентном отношении);

r — приращение товарооборота B (в процентном отношении).

Тогда:

$$Z_A^t / Z_B^t + Q, 0ax Z_A^t / Z_B^t = (Z_A^t + Z_A^t \times 0,0d) / (Z_B^t + Z_B^t \times 0,0r);$$

$$0,0ax Z_A^t / Z_B^t = (Z_A^t + Z_A^t \times 0,0d) / (Z_B^t + Z_B^t \times 0,0r) - Z_A^t / Z_B^t;$$

$$0,0a = Z_A^t \times Z_B^t (1 + 0,0d) / Z_A^t \times Z_B^t (1 + 0,0r) - 1;$$

$$0,0a = (1 + 0,0d) / (1 + 0,0r) - 1;$$

$$0,0a = (0,0d - 0,0r) / (1 + 0,0r);$$

$$a = (d - r) / (1 + 0,0r).$$

(6)

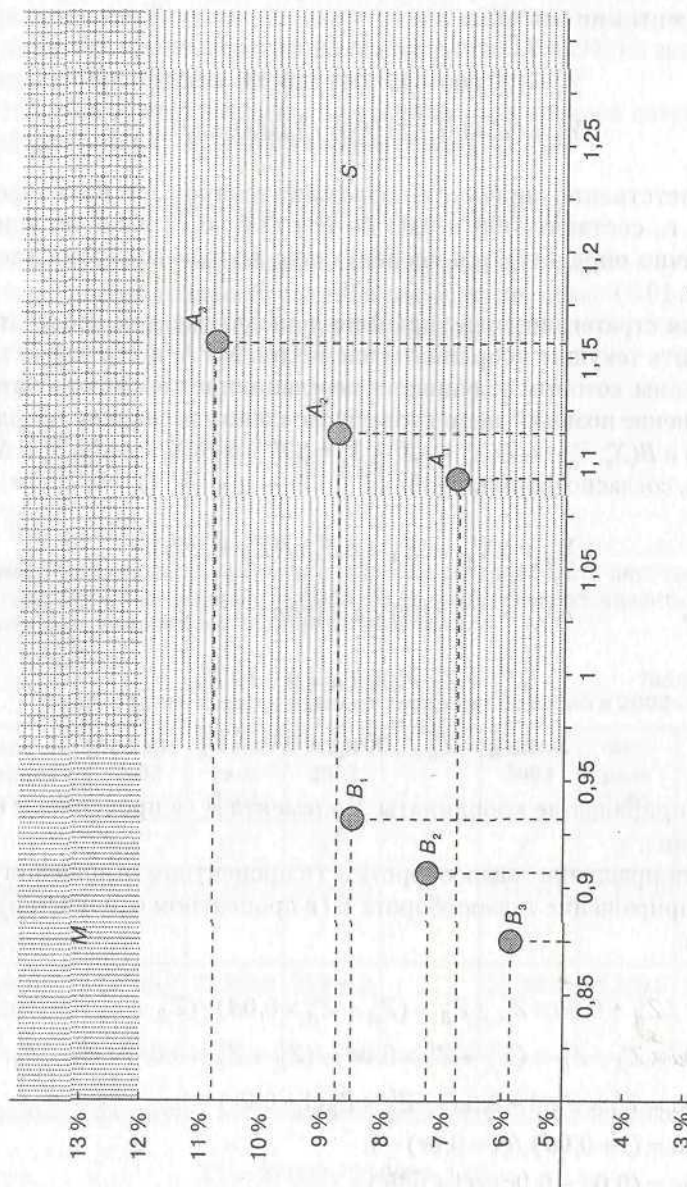


Рис. 10.3. Перемещение взаимозависимых элементов А и В в МРА в течение 2003 г.

Отсюда:

$$X_A^{t2} = X_A^{t1} + a\%$$

или

$$X_A^{t2} = X_A^{t1} + X_A^{t1} \times 0,0a. \quad (7)$$

Аналогично, координата \hat{Y} находится как:

$$((Z_A^{t1} + 0,0d \times Z_A^{t1}) - Z_A^{t1}) / Z_A^{t1}. \quad (8)$$

Перемещение в МРА также можно выразить функцией действительного товарооборота:

$$X=f(Z_A, Z_B), Y=f(Z'_A).$$

Пример 2. Финансовые цели предприятия предполагают увеличения темпов роста товарооборота продукции марки «PHILIPS» (А) более чем на 12% в апреле 2003 г. В то же время в соответствии со стратегическими планами относительную долю товарооборота продукции марки LG (В) необходимо удержать на уровне не ниже 0,95 ОДТ. Необходимо найти стратегически непротиворечивое решение, удовлетворяющее финансовым целям предприятия.

По данным из табл. 10.1 установим координаты элементов в МРА (табл. 10.2).

Необходимо найти такой оптимальный план перемещения $A^a \rightarrow A''$ и $B^b \rightarrow B''$, где $A'' \in M$ и $B'' \in N$ (см. рис. 10.3).

Таблица 10-2
Координаты элементов в МРА

Элемент МРА	Январь 2003 г.		Февраль 2003 г.		Март 2003 г.	
	X	Y	X	Y	X	Y
A	1,08	6,72	1,10	9,02	1,15	10,69
B	0,93	8,70	0,91	7,49	0,87	5,88

Зная величину товарооборота А в базисном периоде, можно установить нижний предел приращения товарооборота А в четвертом периоде, удовлетворяющий условию $Y^* \geq 12\%$:

$$Kf = (29\,000 + 29\,000 \times 0, W? - 26\,000) / 26\,000;$$

$$Fj^4 > 0,12;$$

$$(29000 + 29000 \times 0,0 < -26000) / 26000 \geq 120;$$

$$0,0^{\wedge} \geq 120 / 29\,000;$$

$$< > - 0,414.$$

Следовательно, минимальное значение товарооборота A в четвертом периоде должно составить $Zf \geq 29 + 0,414 \% \geq 29120$.

Определим приращение ОДТ товара A :

$$X_A^{\prime 4} = 1/X_B^{\prime 4};$$

если $X\% \geq 0,95$, тогда

$$X\% \leq 1/0,95 < 1,053.$$

И поскольку $X^{\prime 3} = 1,15$;

$$1,15 + 1,15 \times 0,0^{\wedge} < 1,053;$$

$$1,15 \times 0,0 <^{\wedge} \leq -0,0974;$$

$$0,0a\% \leq -0,08467;$$

$$a? = -8,467.$$

Тогда по формуле (6) выводим допустимое приращение товарооборота B :

$$a_A^{t4} = (d_A^{t4} - r_A^{t4}) / (1 + 0,0r_B^{t4});$$

$$-8,467 > (0,414 - r) / 0 + 0,0r;$$

$$(0,414 - r) \leq -8,467 - 0,08467r;$$

$$r - 0,414 \geq 8,467 - 0,08467r;$$

$$r - 0,08467r \geq 8,467 + 0,414;$$

$$0,91533r \geq 8,881;$$

$$r \geq 8,881 / 0,91533;$$

$$r \geq 9,7.$$

Следовательно, минимальное значение товарооборота B в четвертом периоде должно составить $7_d^* \geq 25\,200 + 9,7 \% \geq 27\,644$.

Комплексный расчет всех вероятных комбинаций координат по всем элементам МРА можно произвести в редакторе Excel. Зная параметры уравнений **регрессии** элементов МРА, с помощью методов линейного программирования можно так перераспределить силу воздействия определяющих факторов, что значения товарооборота данных элементов будут приведены к заданным величинам.

10.4. Оптимизация структуры товарной категории

Для поддержания жизнедеятельности предприятия и возобновления его основных фондов (в целом и для каждого торгово-технологического цикла) необходимы финансовые ресурсы. Капитал, вложенный в ассортимент товарной категории, должен высвобождаться и приносить розничному торговцу прибыль. Одним из основных факторов, обеспечивающих поступление финансовых ресурсов, является механизм реинвестирования между различными элементами товарной категории¹.

В общем виде поведение элемента в МРА можно свести к ограниченному набору вариантов²:

- » приращение координат X и Y ;
- приращение координаты X и отрицательное приращение координаты Y ;
- * отрицательное приращение координаты X и приращение координаты F ;
- отрицательное приращение координат X и Y .

Информация о принадлежности элемента определенному сегменту матрицы или направлении его движения определяют будущую стратегию финансирования.

В поле A попадают элементы категории, характеризующиеся высокой ОДТ и темпами роста товарооборота (см. рис. 10.2). Недофинансирование этих элементов может привести к ухудшению финансового положения всего предприятия. Однако и внутри этого сегмента возможны альтернативные подходы к распределению ресурсов:

- 1) одновременное повышение темпов роста и относительной доли товарооборота ($+Ax$, $+Ay$) означает, что данный элемент еще не раскрыл своего потенциала и по-прежнему нуждается в значи-

¹ **Высокий** доход и оборачиваемость делают товар лидером, тогда как низкий доход и медленная оборачиваемость превращают товар в аутсайдера.

² Условно дифференциал принимаем равным const.

тельных инвестициях. Финансируя такой товар (группу товаров), можно ожидать повышения уровня прибыльности как следствия экономии на издержках;

- 2) повышение доли товарооборота и снижение темпов роста ($+Ax$, $-Ay$) говорит о том, что элемент готовится перейти в сектор *B*. Вероятно, определился рынок сбыта данного товара, и дальнейшее увеличение финансирования не сыграет существенной роли в его продвижении;
- 3) снижение доли товарооборота и повышение темпов роста ($-Ax$, $+Ay$) объясняется, как правило, появлением конкурирующего элемента в структуре категории. Если скорость изменения координат по оси *OX* у обоих элементов выше, чем в среднем по торговому ассортименту, то следует пересмотреть определенные для них конкурирующие элементы. В противном случае, решение о преимущественном финансировании принимается в соответствии со стратегическими целями предприятия;
- 4) одновременное снижение доли товарооборота и темпов роста ($-Ax$, $-Ay$) говорит о неправильной политике финансирования и требует пересмотра структуры определяющих ресурсов (табл. 10.3).

Таблица 10.3
Уровень требований по финансированию элементов сектора Л

<i>X</i>	Δy	0	$-\Delta y$
$+Ax$	1	2	2
0	2(1)	1	2
$-it$	2(1)	1	1

Элементы, находящиеся в секторе *B*, обладают высокой долей рынка и относительно стабильными темпами роста. Приносимый ими поток денежных средств значительно превышает их потребности в инвестировании. Но поскольку большинство из них опустили из сектора *A*, они сохраняют тенденцию к снижению темпов роста товарооборота. Поэтому первоочередной задачей инвестирования является сглаживание этой тенденции на как можно больший период времени:

- 1) одновременное повышение темпов роста и относительной доли товарооборота ($+Ax$, $+Ay$) говорит о расширении рынка данного элемента и предполагает по-прежнему высокий уровень финанси-

к. Однако в том случае, когда сравнение трендов приращения товарооборота и объемов финансирования вскрывает тенденцию искусственно поддерживаемых показателей, необходимо сокращать инвестирование данных элементов до приемлемого уровня;

- 2) повышение доли товарооборота и снижение темпов роста ($+Ax$, $-Ay$) характеризует «нормальное» поведение элементов данного сегмента. Основной задачей финансирования является снижение скорости отрицательного приращения Ay ;
- 3) снижение доли и повышение темпов роста товарооборота ($-Ax$, $+Ay$) объясняется появлением в секторе нового элемента и говорит о необходимости стратегического выбора при распределении ресурсов;
- 4) снижение доли и темпов роста товарооборота ($-Ax$, $-Ay$) говорит о затухании жизненного цикла данного элемента. При относительно низкой скорости перемещения и нормальной доли прибыли, элемент может надолго задержаться в структуре категории. В противном случае его необходимо исключить из ассортимента (табл. 10.4).

Таблица 10.4
Уровень требований по финансированию элементов сектора В

<i>X</i>	Δy	0	$-\Delta y$
$+d^*$	1	1	1
0	1	2	2
$-Ax$	2	2(3)	3(4)

В поле *C* попадают элементы, финансирование которых оправданно настолько, насколько их существование согласуется с концепцией торгового ассортимента. Их существование в ассортименте категории может быть оправдано специализацией предприятия, имиджем, желанием придать ассортименту особые свойства. Кроме того, приемлемый уровень прибыльности также может быть основанием для дальнейшего поддержания этих товаров. Однако поскольку эти элементы находятся на заключительной стадии жизненного цикла, то именно они подлежат первоочередной ликвидации, в случае недофинансирования какого-либо из секторов МРА (табл. 10.5).

Элементы, принадлежащие сектору *D*, обладают высокими темпами роста и незначительной величиной товарооборота. Их отличают вы-

Таблица 10.5

Уровень требований по финансированию элементов сектора С

X $\wedge \text{---} \wedge$	$+y$	0	$-\Delta y$
$+Ax$	3	3	3
0	3	4	5
$-J^*$	3	4	5

сокие потребности в финансировании, низкий уровень дохода (обусловленный несформировавшимся рынком сбыта) и отрицательный поток прибыли. Поскольку не все из элементов, представленных в поле D , смогут перейти в сектор A , **встает** вопрос о том, насколько оправдано финансирование того или иного элемента:

- 1) одновременное повышение темпов роста и относительной доли товарооборота ($+Dx$, $+Jg$) указывает на значительный стратегический потенциал элемента и делает его привлекательным с точки зрения долгосрочных вложений. В этом случае целесообразно применять агрессивную стратегию инвестирования;
- 2) повышение доли и снижение темпов роста товарооборота ($+Ax$, $-Ay$) говорит о том, что элемент достиг границ своего рынка, так и не перейдя в сегмент A . Вероятно, для данного элемента следует применять стратегию сокращения. Исключение может составить ситуация, когда расчетное значение потенциальной отдачи от вложений перекрывает расходы на продвижение данного элемента;
- 3) поведение элемента в МРА, характеризующееся снижением доли и повышением темпов роста товарооборота ($-Ax$, $+Ay$) требует рассмотрения того, насколько скорость отрицательного приращения Ax превышает скорость **приращения** Ay . Пропорциональное перемещение элемента по осям OX и OY объясняется высокими возможностями рынка и наличием конкурентного элемента, обладающего большим стратегическим потенциалом. В этом случае целесообразно сократить или полностью отказаться от финансирования рассматриваемого элемента в пользу более перспективного. Если же перемещение элемента по оси OX происходит быстрее, чем по оси OY , то скорее всего ситуация обусловлена изменением ассортимента категории;
- 4) снижение доли и темпов роста товарооборота ($-Ax$, $-Ay$) характеризует бесперспективный с точки зрения инвестирования эле-

мент или же подтверждает реакцию элемента на сокращение финансирования (табл. 10.6).

Схематично распределение некоторого вида ресурса (b) по структуре торгового ассортимента представлено на рис. 10.4. Наложив на эту схему требования по финансированию элементов товарной категории, можно визуально проследить дополнительные источники финансирования на каждом уровне иерархии.

Таблица 10.6

Уровень требований по финансированию элементов сектора D

x $\wedge^* \text{---} \wedge$	$+\Delta y$	0	$-by$
$+Ax$	1	K2J	5
0	1	5	6
$-Ax$	1(2)	5	6

Безусловно, не следует автоматически исключать из ассортимента позиции, стоящие на отметке, к примеру, 95 % кумулятивных (суммарных) продаж. Прежде чем это делать, надо определить, выполняет ли та или иная позиция какую-либо важную функцию в категории в целом. Например, бесперспективный на первый взгляд товар может нести имиджевую или эмоциональную нагрузку, увеличивая тем самым потребитачскую ценность всего ассортимента. Чтобы решить, что убрать, необходимо провести анализ покупательских корзин по каждой товарной категории. Для этих целей следует использовать данные о составе потребительской корзины, получаемые с помощью сканирующих кассовых устройств.

Например, перед менеджером стоит вопрос об исключении из ассортимента категории трех торговых марок чая: «Лилтон» (производитель — компания «Юниливер»), «Императорский*» (компания «Юта»), «Принцесса» (компания «Юрими Трэйд»), каждая из которых имеет определенное число «неоптимальных» позиций. В результате анализа покупательских корзин, содержащих товары этих марок, выяснилось, что у покупателей чая «Липтон» — самая высокая средняя стоимость корзины. Кроме того, и количество покупателей этого чая больше. Поэтому если из ассортимента категории исчезнут товары этой марки, менеджер рискует потерять выгодных клиентов.

Таким образом, целенаправленно изучая роль каждого товара в ассортименте категории, менеджер решает индивидуально, какие позиции излишни и следует ли их убрать из ассортимента.

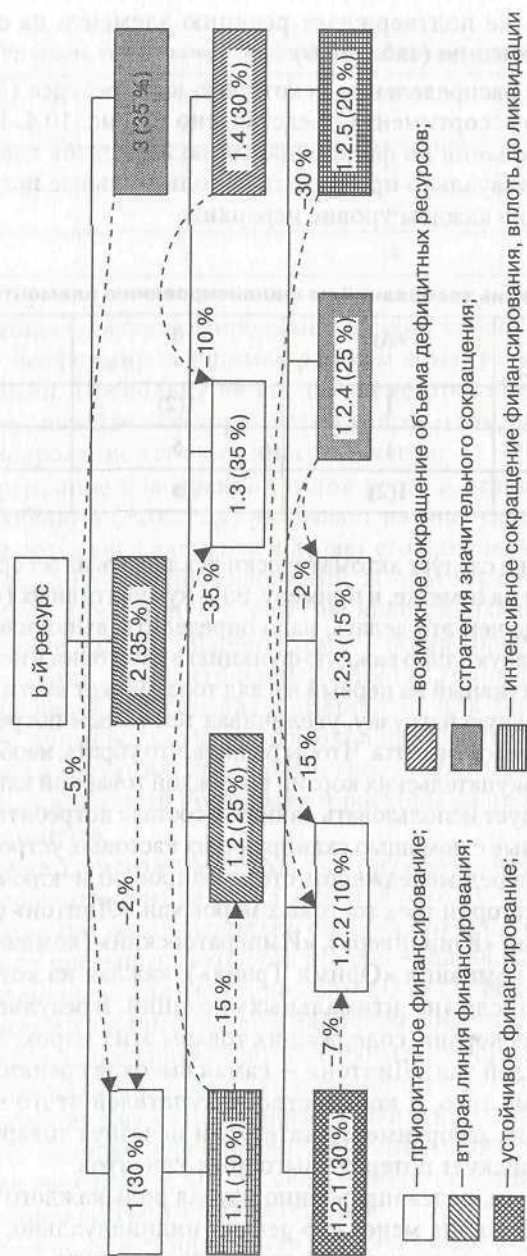


Рис. 10.4. Схема перераспределения b-го вида ресурса по структуре ассортимента товарной категории

Раздел ...

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

Глава 11

Отдел «Гастрономия»

11.1. Понятие торговых и технологических процессов в магазине

Управление торговым ассортиментом — это деятельность, направленная на расширение доли удовлетворенного спроса и достижение целей торгового предприятия. Для этого розничный торговец разрабатывает и реализует ассортиментную и ценовую стратегии, позиционирует ассортимент относительно ассортимента ближайших конкурентов, формирует конкурентную стратегию и т.д. Но для того чтобы иметь возможность реализовать стратегические планы, розничному торговцу необходимо осуществлять текущие хозяйственные операции: закупку и хранение товаров, вести расчеты с поставщиками и потребителями, осуществлять выкладку и ротацию товаров и т.д. Таким образом, основой для успешной реализации ассортиментной стратегии служит успешная хозяйственная деятельность предприятия.

Содержанием хозяйственной деятельности является обеспечение процесса реализации всеми необходимыми ресурсами и организация торгово-технологического цикла в целом: разработка и совершенствование технологии управления; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания процесса реализации; обеспечение его финансовыми ресурсами, персоналом и т.д.

Основу хозяйственной деятельности предприятия составляет совокупность процессов, методов и процедур, составляющих систему организации и служащих объектом управления со стороны менеджмента.

Оперативные (торгово-технологические) процессы в магазине — это совокупность торговых и технологических процессов, последовательно взаимосвязанных, целью которых является удовлетворение потребностей потребителей с наименьшими затратами труда и времени. На рис. 11.1 представлены основные блоки работ, составляющие сущность оперативного процесса.



Рис. 11.1. Типовая схема оперативных процессов торгового предприятия

Торговый процесс обеспечивает смену формы стоимости. Предметом труда торгового процесса являются не только товары, но и покупатели. Торговый процесс обеспечивает не только доведение товаров до потребителя, но и изучение опроса населения, формирование ассортимента, рекламу товара. Структура торгового процесса, последовательность выполнения различных операций зависят от степени хозяйственной самостоятельности предприятия, формы продажи, вида и типа магазина.

Технологический процесс обеспечивает обработку товарных потоков, начиная с поступления товара в магазин и заканчивая полной подготовкой их к продаже. Он включает в себя такие операции, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, фасовка, упаковка, перемещение, выкладка на торговом оборудовании.

Принципы организации оперативных процессов в магазине:

- 1) обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров;
- 2) создание наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания;
- 3) соответствие технологии современному научно-техническому уровню, использование передовой техники, прогрессивных трудовых процессов;
- 4) достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, снижения издержек обращения;
- 5) сохранение физико-химических свойств товаров.

Организация торгового и технологического процессов в магазине зависит от многих факторов: от существующей системы управления; потребительских свойств реализуемых товаров и степени их готовности к продаже; принятой системы товародвижения; применяемых форм продажи и т.д.

Традиционно оперативные процессы в магазине формировались вокруг товарных групп или торговых отделов, а не товарных категорий. Так, управление торговым процессом в продовольственном магазине распадалось на управление несколькими процессами по каждому из отделов; «гастрономия», «кулинария», «бакалея», «мясные продукты», «молочные продукты» и т.д. Но с точки зрения категорийного менеджмента товары, представленные в одном отделе, могут принадлежать к разным товарным категориям и, соответственно, требовать дифференцированного подхода к управлению.

Возникает вопрос: следует ли отказаться от практики размещения товаров, входящих в ассортимент нескольких товарных категорий, в одном месте? Конечно же нет. Группировка товаров по отделам экономит торговые и демонстрационные площади, облегчает покупательский выбор и позволяет продемонстрировать лучшие потребительские свойства ассортимента. Но если при традиционной схеме управления управление ассортиментом родственной продукции делегировалось заведующему отделом (подразделению), то в категорийном менедж-

менте функция управления отделом расчленяется по категориям входящих в него товаров и переходит от заведующего к нескольким категорийным менеджерам. Соответственно изменяется характер оперативных процессов в магазине. Теперь каждый из категорийных менеджеров следит за тем, чтобы в отделе были представлены товары его категории, чтобы ассортимент товаров своевременно обновлялся, а также за тем, чтобы товары его категории были размещены в отделе в соответствии с выполняемыми ими функциями.

Очевидно, что в зависимости от особенностей системы классификации, принятой при формировании системы категорийного менеджмента, каждая товарная категория может составлять ассортимент одного или нескольких отделов. Соответственно, каждый категорийный менеджер может участвовать в руководстве несколькими отделами магазина. Поскольку каждый из существующих отделов обладает собственной неповторимой спецификой, необходимо убедиться, что менеджеры понимают особенности управления ассортиментом каждого отдела и знают основные принципы товароведения.

11.2. Значение отдела гастрономии

Отдел гастрономии в магазине предназначен для реализации деликатесной продукции, не требующей обработки перед употреблением. В сочетании с изделиями кулинарии продукция гастрономического отдела становится мощным фактором в борьбе за покупателя. Традиционной для гастрономического отдела продукцией являются:

- колбасы и сосиски;
- мясные деликатесы;
- сыры;
- рыбные деликатесы.

Тенденция предоставления дополнительных услуг изменила структуру ассортимента гастрономического отдела, сократив долю продуктов в пользу готовых блюд. Такой подход позволяет создавать новые товарные категории и, соответственно, привлекать дополнительных покупателей, делая их постоянными клиентами магазина.

В жесткой конкурентной борьбе с предприятиями быстрого питания, большинство магазинов были вынуждены превратить отделы гастрономии в настоящие предприятия общественного питания со своим меню и большим количеством дополнительных услуг. Сегодня в гастрономическом отделе помимо традиционного ассортимента предлагают:

- * салаты;
- * соления и маринованные продукты;
- * заливные блюда;
- * этнические продукты (для национальных кухонь) и пр.

Продукция гастрономического отдела является альтернативой для тех, кто предпочитает закусочные и другие предприятия общественного питания, предлагающие несложные блюда. В дополнение к приготовлению блюд навынос магазин может организовать у себя кафе, используя на кухне оборудование, предназначенное для приготовления таких блюд. Некоторые торговые предприятия идут еще дальше, предлагая целый перечень услуг, например, таких как:

- * составление меню для торжественных случаев;
- » разогрев блюд в микроволновой печи;
- * прием заказов по факсу;
- * доставка заказов;
- * приготовление блюд по рецепту клиентов;
- * обслуживание автомобилистов (по принципу «Мак-авто»);
- * организация кафе.

Прилавочные отделы гастрономии и кулинарии наиболее целесообразно открывать в магазинах, расположенных в районах с высоким уровнем доходов населения. Такие отделы чаще всего можно встретить в магазинах с еженедельным оборотом примерно 50 тыс. долл. и более. В магазинах без прилавочного отдела гастрономии и кулинарии расфасованные изделия реализуются в отделах самообслуживания (например, такие товары, как готовые мясные нарезки, копчености, продаются в отделе мясных товаров, а расфасованные салаты — в молочном отделе).

В современном отделе гастрономии 43% от продаж приходится на мясные деликатесы и колбасы, 38% — на готовые блюда (салаты, горячие блюда, сэндвичи, холодные закуски, десерты, пищу и т.д.) и 14% — на сыры (рис. 11.2). Помимо вклада в общий объем продаж (на отдел гастрономии приходится 4–7% от общего годового объема продаж), гастрономический отдел несет особую маркетинговую нагрузку и позволяет стимулировать интерес покупателей ко всему магазину.

Новые покупатели, привлеченные возможностью приобретать продукты быстрого приготовления или подкрепиться в кафе при магазине, почти всегда становятся регулярными посетителями других отделов. Статистика показывает, что из домашних хозяйств, покупающих

гастрономические товары, 15% покупают их чаще, чем 4 раза в неделю, 8% — 2–3 раза в неделю, 2% — по крайней мере раз в неделю. Это говорит о том, что большинство потребителей гастрономических товаров относятся к категории активных покупателей магазина. Совершение ими основных покупок в отделе гастрономии сопровождается дополнительными покупками в других отделах. Кроме того, покупатели гастрономических товаров отличаются довольно высокими показателями еженедельных затрат. Таким образом, ассортимент гастрономического отдела становится тем фактором, который может:

- * повысить репутацию магазина;
- * обеспечить преимущество в конкуренции с другими супермаркетами и специализированными гастрономическими магазинами данного района;
- * увеличить число преданных данному магазину покупателей.



Рис. 11.2. Структура продаж отдела гастрономии

11.3. формирование ассортимента гастрономических товаров

Значительное место среди всех гастрономических товаров занимают колбасные изделия. И если большинство потребителей при выборе товаров в магазине ориентируются либо на производителя, либо на цену, то при покупке колбасных изделий практически все клиенты учитывают оба эти фактора, что затрудняет формирование категорий и усложняет выкладку продукции.

ЧИСЛО мясоперерабатывающих комбинатов, проводящих активную маркетинговую политику, в последние годы выросло. Многие из них выпускают колбасы одинаковых сортов (Любительская, Русская, Докторская и т. п.), и потребители с разными уровнями доходов выбирают продукцию того или иного мясоперерабатывающего комбината в зависимости от размера семейного бюджета и вкусовых предпочтений. Но если магазину площадью 200 м² несложно сформировать прилавок из ассортимента двух или трех производителей, то супермаркету, ориентированному на большой поток покупателей, трудно осуществить выкладку нескольких десятков наименований колбас, которая облегчала бы поиск необходимой продукции каждому потребителю. Кроме того, расширившийся за последние годы выбор колбасных изделий привел к тому, что значительная часть потребителей нуждается в помощи продавцов-консультантов. Продавец должен уметь квалифицированно сориентировать покупателя в том изобилии товара, который представлен на полках магазина, точно знать, товар каких поставщиков он продает, какие продукты аналогичны по вкусу.

Пищевая ценность колбасных изделий выше исходного сырья и большинства других продуктов из мяса, так как при производстве колбас из сырья удаляются наименее ценные по питательности ткани. Колбасы содержат белковые и экстрактивные вещества, низкоплавкий свиной жир, а также молоко, сливки, масло и яйца. Большинство колбасных изделий выпускают в оболочках, предохраняющих колбасы от внешних воздействий и придающих им определенную форму. Используются естественные, белковые (из обрезков шкуры животных), искусственные (из целлюлозы) оболочки, а также оболочки из полимерных материалов.

В колбасном производстве используют говядину, свинину, свиной жир; для выработки отдельных видов продукции — субпродукты, пищевую кровь, баранину, мясо птицы и кроликов. *Говядина* является связующим материалом для колбасного фарша, *свинина* придает нежную консистенцию и приятный вкус. *Баранину* используют для производства колбас в ограниченном количестве из-за ее специфического запаха и вкуса. *Субпродукты* широко применяют при изготовлении ливерных колбас, зельцев и студней. *Кровь* используется для специальных видов колбас, а продукты переработки крови — плазму и сыворотку — добавляют преимущественно в вареные колбасы, сосиски и сардельки. Для получения рисунка на разрезе в фарш кладут измельченный шпик; для улучшения вкуса и аромата колбас — пряности, фисташки, коньяк, ром, мадеру, портвейн и другие добавки.

Колбасные изделия в зависимости от технологии производства и использованного сырья подразделяют на:

- колбасы: вареные, фаршированные, полукопченые, копченые, кровяные и ливерные;
- * сосиски и сардельки;
- мясные хлебы;
- паштеты, зельцы и студни.

Вареные колбасы (содержание влаги — 53–75 %). Основа для фарша — говядина и свинина. Добавляют шпик, крахмал, пшеничную муку, полифосфаты, пищевую светлую плазму, молочный белок, обезжиренное молоко и сыр.

Фаршированные колбасы (разновидность вареных колбас). Изготавливают вручную из жилованной охлажденной свинины и телятины. Добавляют крошеный шпик, язык, кровяную массу, фисташки, молоко и яйца.

Сосиски и сардельки. Продукцию лучшего качества получают из парного и охлажденного мяса молодых животных. Добавляют яичные продукты, молоко, иногда сливки.

Полукопченые колбасы (содержание влаги — 35–60%). Нежная консистенция достигается за счет добавления достаточного количества шпика и грудинки. В рецептуру колбас высших сортов входит преимущественно жилованное говяжье мясо, полужирная свинина и свиной шпик. При производстве низших сортов добавляют мясную обрезь, мясо свиных и говяжьих голов, белковый стабилизатор, крахмал или пшеничную муку.

Копченые колбасы подразделяются на сырокопченые и варенокопченые.

Сырокопченые колбасы (содержание влаги — 25–30 %). Имеют высокую питательную ценность. Плотная консистенция и присутствие продуктов копчения обуславливают длительный срок хранения.

Варено-копченые колбасы (содержание влаги — 38–43%). Отличаются от сырокопченых менее острым вкусом и более мягкой, но достаточно упругой консистенцией.

Ливерные колбасы (содержание влаги — 48–70 %). Изготавливаются в кишечных оболочках и из различных видов мяса и жира, печени и других субпродуктов с добавлением молока, яиц и пряностей. Фарш ливерных колбас однородный, серого цвета и мажущейся консистенции. *Копченую ливерную колбасу* подвергают холодному копчению.

Мясные хлеба (содержание влаги — 52-70 %). Изготавливают из фарша по рецептуре соответствующих наименований вареных колбас, который запекается в металлических формах. Поверхность готового хлеба имеет гладкую и равномерно обжаренную корку, напоминающую корку ржаного хлеба. Вкус специфический слабосоленый, с выраженным ароматом пряностей.

Пашпеты (содержание влаги — 50-60 %). По вкусу напоминают ливерные колбасы, но имеют более плотную мазеобразную консистенцию. Выраженный вкус пряностей, цвет на разрезе темно-серый или коричневый.

Зельцы (содержание влаги — 55-75 %). Изготавливают из вареных субпродуктов. Специфический вкус, плотная упругая консистенция, светлый на разрезе фарш с видимым включением кусочков свиной щековины, мяса рубца, вымени и свиных желудков. Русский зельц дополнительно коптят.

Студни (содержание влаги — 80-85 %) готовят из вареных субпродуктов.

Рядом с колбасами выкладывают копченые продукты из свинины, говядины и баранины, которые в свою очередь классифицируются на сырокопченые, варено-копченые, копчено-запеченные, вареные, запеченные и жареные. Сырьем для производства **копченых продуктов** служат преимущественно *беконная свинина*, а также *мясная и жирная свинина, говядина и баранина, субпродукты, сахар, посолочная смесь и пряности*. Копчености высокого качества в основном получают из мяса молодых животных и подразделяют в зависимости от используемой части туши и способа обработки.

Окорока изготавливают из задних и передних окороков беконной и мясной свинины, задней части бараньих туш.

Сырокопченые окорока имеют плотную консистенцию, вишнево-красный цвет мышечной ткани, выраженный запах копчения и острый солоноватый ветчинный вкус.

Варено-копченые окорока имеют упругую сочную консистенцию, розово-красную мышечную ткань с запахом копчения и приятным ветчинным запахом.

Вареные окорока имеют достаточно упругую консистенцию, розово-красную мышечную ткань и солоноватый вкус.

Рулеты готовят из передних и задних окороков и других частей туши в шкуре и без нее. При изготовлении рулетов удаляют кости, а мясо свертывают в виде рулета. Выпускают *сырокопченые, варено-копченые, вареные, копчено-запеченные* рулеты. Рулеты из говядины

и баранины имеют более плотную, иногда суховатую консистенцию и темно-красного цвета мышечную ткань.

Грудинка копченая изготавливается из грудобрюшной части свиных туш беконной упитанности (прослойка мышечной ткани) с оставлением шкуры. Грудинке придается прямоугольная форма и оставляется нижняя часть ребер.

Корейка копченая готовится из спинной и поясничной частей свиных туш.

Копченая **ветчинная шейка** изготавливается из мякоти шейной части свиных туш. Мясо солят смешанным посолом, затем вымачивают и вкладывают в широкие натуральные оболочки, перевязывают шпагатом, коптят и сушат. Вкус солоновато-острый, консистенция довольно упругая, вязкая, цвет на разрезе изделий вишнево-красный.

Балык свиной представляет собой два филея, сложенных плоской обезжиренной стороной. Сложенные филеи с небольшим слоем шпика вкладывают в кишечную оболочку, перевязывают, варят, коптят, охлаждают и одновременно лодпрессовывают. Вкус слабосоленоватый, консистенция довольно плотная, с ароматом копчения, цвет на разрезе светло-розовый.

Буженину изготавливают из несоленых задних окороков молодых свиней. Удаляют кости, срезают шкуру и часть шпика. Окорок натирают чесноком и запекают. После охлаждения заворачивают в целлофан или пергамент. Буженина имеет серый цвет мяса, мягкую консистенцию и запах чеснока.

Карбонат вырабатывают так же, как буженину, но из спинной и поясничной частей свиных туш.

Языки говяжьи в шпике готовят путем посола языков, вымачивания и варки, после чего с них снимают кожу, обертывают тонким слоем шпика и вкладывают в кишечные оболочки, обвязанные шпагатом, погружают в пищевую кровь для придания красного цвета, затем варят и коптят. Вкус языка специфический, с ароматом копчения, консистенция нежная, цвет темно-красный.

При реализации колбас и копченых продуктов важно уделять внимание товарному виду продукции — она не должна быть заветрена, неправильно нарезана, реализовываться без упаковки. Колбасы большого диаметра принято разделять поперек под прямым углом, а колбасы меньшего размера — под углом 45 градусов. Как правило, разделка колбасы осуществляется большим тяжелым и обязательно острым ножом. При нарезке колбасной продукции необходимо учитывать, что покупателей привлекают тонкие ломтики.

Каждая ассортиментная позиция должна иметь хотя бы по одному разрезанному поперек образцу для демонстрации покупателям. При дублировании товара на весовом и порционном прилавках, образцы должны быть продублированы, поскольку потребитель не будет ходить от одной выкладки к другой. Для придания свежести колбасной и мясной продукции выпускают специальные стабилизаторы, при нанесении которых цвет выложенного продукта на прилавке становится привлекательнее для потребителей. Также возможно обновление среза колбасной продукции перед открытием магазина для покупателей или по мере необходимости.

11.4. Особенности маркетинга в отделе

Отдел гастрономии — один из немногих отделов современного магазина, который не работает в режиме самообслуживания и где продавец-консультант напрямую общается с покупателем. Обслуживание через прилавки в данном отделе снижает результаты работы магазина, однако создаваемые этим отделом покупательские потоки в остальных частях магазина с избытком компенсируют понижение общих показателей производительности труда.

Работа гастрономического отдела требует индивидуальных взаимоотношений между продавцом и покупателем, поэтому одна из постоянных проблем, возникающих в работе отдела гастрономии и кулинарии, заключается в сложности подбора, подготовки и удержания высококвалифицированного персонала. Очевидно, руководству магазина следует нанимать или обучать сотрудников, которые должны знать и уметь, как нарезать и взвешивать продукцию, помогать покупателям выбирать тот или иной товар, содержать себя и свое рабочее место в безукоризненной чистоте и которым должна нравиться работа по обслуживанию посетителей магазина. Именно здесь умение и навыки торговать, проявление вежливости, учтивости и обходительности по отношению к клиентам могут в огромной степени способствовать резкому увеличению объема продаж и увеличению покупательских потоков в других отделах магазина.

Отдел гастрономии и кулинарии — это отдел интенсивного труда, где реализуются скоропортящиеся товары. Поскольку основной упор в работе отдела гастрономии делается на обеспечение качественного обслуживания, целесообразно, чтобы его возглавлял заведующий, в обязанности которого входит организация повседневной работы отдела. Деятельность по руководству отделом гастрономии и кулинарии включает текущий контроль:

- 1) правильности установленных цен; полноты показа товаров в целом и выкладки рекламируемых товаров;
- 2) чистоты и санитарного состояния;
- 3) правильности и аккуратности обращения с расходными материалами и контроля за ними;
- 4) соблюдения рабочих графиков;
- 5) планирования заказов;
- 6) соблюдения правил и порядка действий при закрытии отдела по окончании его работы;
- 7) обучения новых сотрудников.

Заведующий отделом должен следить за тем, чтобы товары, представленные в отделе гастрономии, не конкурировали с расфасованными в вакуумные упаковки гастрономическими товарами, предлагаемыми в мясном, молочном или каком-либо ином отделе самообслуживания. Для этого показ выставленной в витринах продукции гастрономического отдела должен осуществляться посекционно, например, секция салатов, секция мясного ассорти, секция сыров и т.д. Верхняя часть прилавочных витрин может использоваться для рекламируемых продуктов или для связанных с ними товаров некоторой категории наряду с такого же рода товарами самого отдела гастрономии.

Эффективный надзор за работой отдела содействует его успеху и позволяет категорийным менеджерам заниматься своими непосредственными обязанностями:

- 1) формировать структуру ассортимента гастрономического отдела;
- 2) осуществлять закупку товаров;
- 3) планировать объемы продаж продукции своей категории;
- 4) составлять отчеты о валовой прибыли и объеме продаж;
- 5) планировать и осуществлять мероприятия по стимулированию сбыта товаров своей категории и пр.

Категорийный менеджер должен следить за постоянным наличием товаров в гастрономическом отделе и их соответствием текущим требованиям покупателей. Для этого следует регулярно проводить анализ работы гастрономического отдела, принимая во внимание следующие факторы:

- сезонность гастрономических товаров и спроса на них;
- предстоящие праздники (например, Рождество, Новый год, 8 Марта);

- динамику прошлых продаж (в частности, сопоставление показателей за прошлый год с показателями текущего года);
- динамику продаж по дням недели (рис. 11.3).

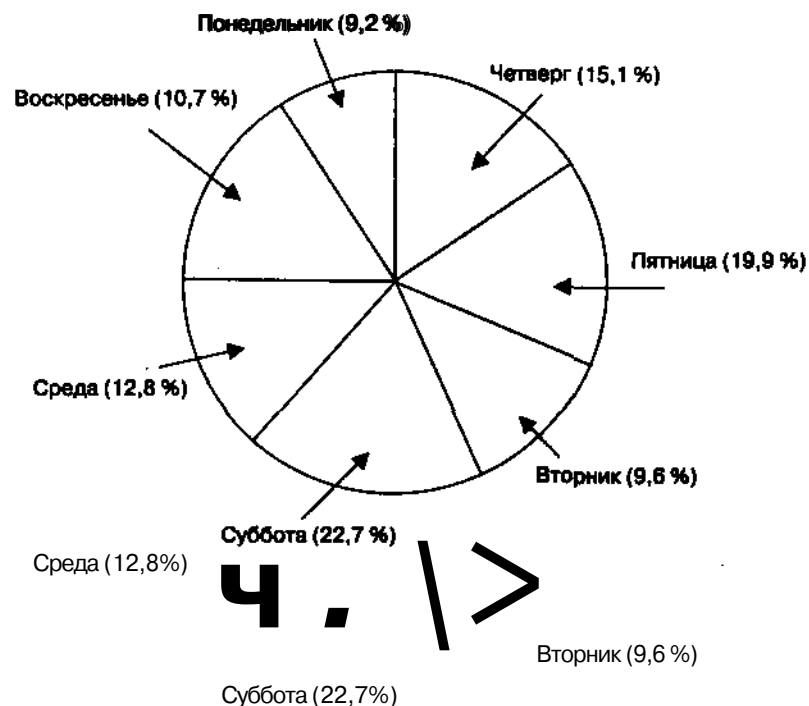


Рис. 11.3. Примерная структура продаж отдела гастрономии по дням недели

В зависимости от результатов анализа работы отдела применяются следующие меры по стимулированию сбыта.

1. Применение привлекающих внимание вывесок-указателей.
2. Выкладка сезонных товаров на видных местах.
3. Использование соответствующих видов средств массовой информации для рекламы гастрономических товаров (бюллетени, газеты, тексты на магазинных пакетах и т. п.).
4. Организация дегустации товаров.
5. Возможность опробовать образцы продукции, даже если дегустация не проводится.

В последние годы продавцы стали часто использовать один из эффективных способов стимулирования продаж — проведение дегустаций непосредственно в торговых точках. Дегустации проводятся как отечественными мясоперерабатывающими комбинатами, так и иностранными производителями совместно с российскими дистрибьюторами. Помимо непосредственной дегустации колбас, деликатесов и сосис-

сок, в магазинах во время акций обычно распространяются листовки с описанием продукции и рецептами ее приготовления. С помощью дегустации новой продукции и представления ее покупателю в ключевых местах ее распространения можно добиться увеличения объемов продаж.

11.5. Стратегия вертикальной интеграции в отделе

Высокое качество обслуживания в отделе, хорошо подобранный ассортимент товаров, конкурентоспособные цены — иногда этого оказывается недостаточным для того, чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество на базе гастрономии. Рано или поздно большинство торговых предприятий оказываются перед выбором: следует ли им сохранить концепцию гастрономического отдела без изменений, или попытаться предложить на рынке продукцию или услуги более высокого качества, расширить объем услуг, предоставляемых потребителям, или каким-либо иным образом улучшить потребительские характеристики отдела. Предприятия, выбравшие второй путь развития, как правило, открывают собственное производство при отделе гастрономии и кулинарии, т.е. осуществляют стратегию *вертикальной интеграции*.

Вертикальная интеграция — стратегия интегрированного роста, когда положение предприятия на рынке изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. При этом субъект решения остается в той же отрасли, где и работал раньше, но его бизнес расширяется за счет включения нескольких дополнительных звеньев отраслевой цепи издержек. (Например, если производитель персональных компьютеров открывает сеть розничных магазинов для распространения своей продукции среди конечных потребителей, он по-прежнему остается в отрасли персональных компьютеров, однако сфера его деятельности по отраслевой цепи издержек расширяется вперед.)

Для розничного торгового предприятия более характерна интеграция назад, направленная на рост за счет приобретения или создания собственного производства. Вертикальная интеграция назад создает конкурентное преимущество на базе дифференциации, когда предприятие может предложить на рынке отличную от конкурентов продукцию или услуги, расширить ассортимент гастрономических товаров, и тем самым резко повысить интерес покупателей к себе. Другая важная цель собственного производства — создание персонального, не похожего ни на кого лица предприятия, что в конечном итоге выражается:

во вполне конкретных цифрах увеличения продаж. Интеграция назад может также снизить неопределенность в функционировании предприятия, связанную с зависимостью от поставщиков продукции и уменьшить уязвимость в отношениях с крупными поставщиками, которые готовы повысить цены при каждом удобном случае. Кроме того, собственное производство дает возможность значительно уменьшить налогооблагаемую прибыль розничного предприятия.

Руководство предприятия, решившегося на открытие собственного производства, должно четко представлять не только достоинства, но и недостатки вертикальной интеграции. Во-первых, интеграция назад создает экономию затрат только тогда, когда требуется объем продукции, достаточный, чтобы получить экономию масштаба не меньшую, чем у поставщиков. То есть до тех пор пока собственное производство не создает достаточной экономии затрат для погашения дополнительных инвестиций или не приводит к конкурентному преимуществу, стратегия вертикальной интеграции не оправдывает себя как с точки зрения прибыли, так и с точки зрения получения конкурентных преимуществ.

Во-вторых, создание собственного производства увеличивает предпринимательский риск и часто отбирает финансовые ресурсы у других более ценных областей для инвестирования.

В-третьих, интеграция приводит к зависимости предприятия от своих собственных структур и источников поставок, что может сделать его менее гибким в удовлетворении потребностей покупателей в более разнообразной продукции.

В-четвертых, вертикальная интеграция может создать проблемы сбалансированности производства на каждой стадии производственного цикла. Наиболее оптимальные масштабы на каждом звене цепи издержек могут значительно отличаться друг от друга. Точное совпадение этих масштабов на стыках этапов является исключением, а не правилом. Если внутренние возможности не могут обеспечить следующую стадию процесса, то дефицит должен быть погашен за счет внешней закупки. Там, где внутренние возможности избыточны, на излишки должен быть найден покупатель, а если вырабатываются побочные продукты, то необходимо решить вопрос их утилизации.

И, наконец, в-пятых, интеграция назад часто требует специалистов с совершенно разной квалификацией и разными предпринимательскими возможностями. Производство и розничная торговля являются разными видами бизнеса с различными ключевыми факторами успеха,

несмотря на то что физическая продукция может быть одинаковой. Руководители должны очень тщательно проанализировать, имеет ли смысл расходовать время и деньги на приобретение опыта и знаний для того, чтобы интегрироваться в незнакомую область.

Однако если решение открыть собственное производство все-таки принято, необходимо осуществить следующие основные действия:

- 1) определить цели и задачи производства;
- 2) произвести ремонт помещения; покупку и установку оборудования;
- 3) получить лицензию и регистрацию (при открытии автономного предприятия);
- 4) осуществить поиск сотрудников;
- 5) осуществить поиск поставщиков.

Определение целей и задач. Перед тем как принять решение об открытии собственного производства и номенклатуре производимой продукции, руководству следует изучить спрос населения, проживающего в прилегающих районах, и исследовать предлагаемую другими магазинами продукцию. Акцент, естественно, стоит сделать на тех позициях, которые меньше всего представлены в районе. После чего, исходя из спроса потребительского рынка и возможностей магазина, его руководство принимает решение, какой вид продукции будет производиться и в каком количестве. Продукция, изготавливаемая в производственных цехах, может быть достаточно разнообразной (мясные и рыбные полуфабрикаты, салаты), однако из-за дефицита производственных помещений не каждый магазин может позволить себе производить всю гамму продукции.

Пример. Площадь магазина: 399 м².

Площадь производства: 77 м².

Количество сотрудников, занятых в производстве (7 человек):

- 1 заведующий производством;
- 1 шеф-повар;
- 4 повара;
- 1 уборщица.

Оборудование:

- столы производственные (5 шт.);
- » мясорубка (1 шт.);
- мойки (4 шт.);
- холодильники (3 шт.).

Ассортимент производимой продукции (25 шт.):

1. Пельмени сибирские.
2. Эскалоп свиной.
3. Голубцы.
4. Голубцы ленивые.
5. Филе-миньон с грибами.
6. Ромштекс.
7. Фарш говяжий.
8. Зразы картофельные с мясом.
9. Шашлык **свиной**.
10. Антрекот говяжий.
11. Мясо духовое.
12. Азу.
13. Котлеты загорские.
14. Котлеты по-киевски.
15. Свиные отбивные.
16. Шницель по-министерски.
17. Котлеты московские.
18. Свинина на кости.
19. Зразы рубленые.
20. Купаты.
21. Долма.
22. Бифштекс рубленый.
23. Люля-кебаб.
24. Биточки куриные с грибами.
25. Манты.

Ремонт помещения; покупка и установка оборудования. Как правило, помещения, выбранные для производства, до этого были либо подсобными, либо складами, либо вовсе не эксплуатировались, поэтому они требуют больших затрат на ремонт. Важную роль на этом этапе играет санэпиднадзор, и руководителю предприятия необходимо приложить максимум усилий, чтобы добиться рабочих, конструктивных отношений с этим ведомством. При выборе помещения существуют два варианта: реконструкция старого и строительство нового. В соответствии с каждым из них необходимо представить в санэпиднадзор либо проект реконструкции, либо проект строительства, включающие в себя план помещения, расстановку оборудования, описание отделоч-

ных материалов. Магазины в создании проекта могут помочь проектные организации, которые дадут свои рекомендации и составят проект. На стадии проектирования врач санэпиднадзора следит за правильностью планировки помещения, а если производство размещается в пристроенном или пристроенном здании, представитель санэпиднадзора следит за правильностью размещения помещения по отношению к квартирам, находящимся над ним. Отделочные материалы обязательно должны быть сертифицированы, так как многие из них небезопасны и в процессе эксплуатации выделяют вредные вещества. И это только некоторые из требований, которые необходимо принимать во внимание уже на стадии проектирования, когда еще не вложены деньги и можно внести какие-либо изменения с наименьшими затратами. После того как проект реконструкции или строительства согласован, наступает стадия ремонта или строительства, на которой также необходимо участие санслужбы, так как в ходе строительства тоже возникает необходимость внесения изменений в проект. Если они не будут согласованы с **санэпиднадзором**, в ходе приемки объекта могут возникнуть трудности, которые приведут и к задержке открытия производства, и к дополнительным затратам на исправление недостатков. Поэтому к выбору специалистов по ремонту необходимо отнестись со всей **тщательностью** — это позволит сэкономить значительные средства.

Покупка оборудования. Для производства мясных и рыбных **полуфабрикатов** и салатов необходимо приобретать холодильные камеры, оборудование для упаковки товара и дополнительные комплектующие к ним (пленки, упаковки) и т.д. Следует иметь в виду, что при установке оборудования необходимо избегать пересечения потоков разных процессов (сырых и готовых к употреблению продуктов), соблюдать нормы хранения продуктов.

Получение лицензии и регистрация (при открытии автономного предприятия). После приемки СЭС помещения в соответствии с Санитарными правилами и нормами можно приступить к получению лицензии. Если магазин открывает предприятие у себя, под своей **крышей**, тогда надо получать лицензию на производство, так как расширяется вид деятельности предприятия. А можно открыть другое предприятие, отдельно от магазина, что облегчает порядок получения лицензии. Магазин должен представить в Государственную лицензионную палату следующий список документов:

- 1) заявку;
- 2) характеристику вида лицензирования;

- 3) справку СЭС;
- 4) расчет лицензионных сборов;
- 5) квитанцию об оплате лицензионных сборов.

Как правило, лицензия выдается в течение месяца. Однако руководство магазина должно быть готовым к тому, что общение с официальными инстанциями не закончится и после того, как ими будет дано разрешение на открытие производства. Оно с этого только начнется. Магазины предстоит столкнуться с еще большим числом торговых инспекций и частым общением с СЭС. При осуществлении надзора выделяются эпидемнозначимые (с повышенным риском, например, производство мясных полуфабрикатов) и менее эпидемнозначимые объекты. Естественно, что первые посещаются сотрудниками санэпиднадзора гораздо чаще. Ими проверяются санитарное состояние производства, продукция и сопроводительная документация к ней.

Глава 12

Отдел «Бакалея»

12.1. Значение отдела бакалеи

Отдел «Бакалея» — самый большой из всех подразделений розничного торгового предприятия. К бакалее, по принятым мировым нормам, относят прошедшие соответствующую обработку и не требующие особых условий хранения продовольственные товары, в число которых не входят скоропортящиеся продукты. Тем не менее в зависимости от размеров и организационной структуры магазина, в ассортимент бакалейного отдела могут включаться кондитерские изделия, сопутствующие товары, общие предметы хозяйственного обихода и ряд других пищевых и непищевых изделий.

В отделе бакалейных товаров самый большой ассортимент товаров, самый большой объем продаж и самая большая площадь. Доля данных товаров в общем объеме продаж магазина составляет примерно 27 %. В тех случаях, когда бакалейные товары объединяются с непищевыми изделиями, это значение может достигать 50 %. Поэтому, несмотря на низкий коэффициент прибыльности, бакалейный отдел приносит торговому предприятию умеренный доход за счет большого объема продаж. На рис. 12.1 представлена структура продаж отдела бакалеи по дням недели.

Помимо товаров с локальными брендами и нефирменными товарами, большинство магазинов торгует одними и теми же товарами общенациональных марок. Консервные банки и упаковки с фабричными этикетками во всех супермаркетах фактически одни и те же. Поэтому продукция бакалейного отдела обычно не делает магазину имени и не может повысить конкурентоспособность предприятия, если только политика снижения цен не становится правилом (в таких случаях возможности магазина увеличивать свой оборот более важны, чем прибыль, которая может быть нулевой или даже превратиться в убыток).

Повысить конкурентоспособность отдела бакалеи можно также за счет позиционирования ассортимента по типам дифференцированного

рынка. Стратегия позиционирования реализуется за счет введения в ассортимент бакалеи нефирменных товаров и товаров без брендов — так называемых товаров второго уровня (товаров только с маркой самого магазина и самыми низкими ценами), а также товаров с марками упаковщика. За счет низких цен эти товары могут привлекать большее число покупателей, а возможность дифференцировать ассортимент бакалеи позволяет магазину приобрести свой, только ему присущий образ.

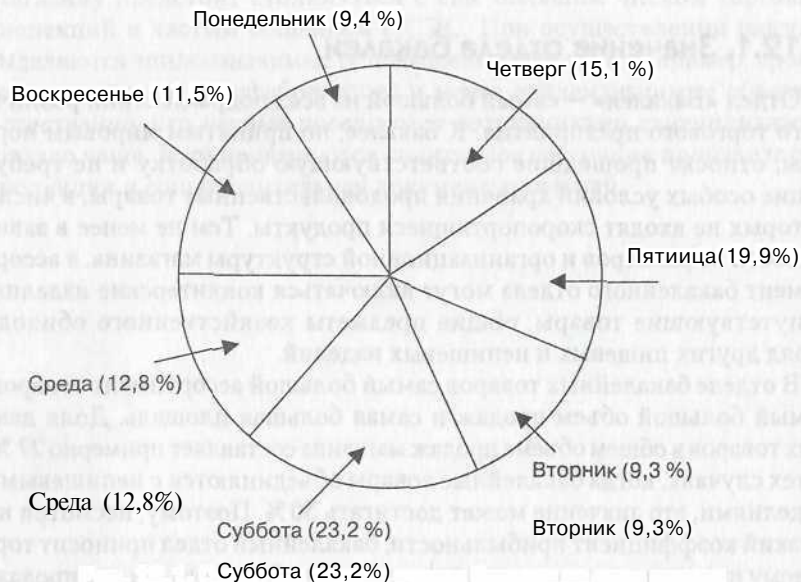


Рис. 12.1. Структура продаж отдела бакалеи по дням недели

Кроме того, коэффициент прибыльности товаров с локальными марками несколько выше, чем у товаров с общенациональными, поэтому разница в смешанных продажах между различными магазинами может весьма существенно изменять структуру ценообразования товаров с локальной маркой. Более высокие коэффициенты прибыльности товаров с локальными марками при достаточно большом объеме продаж могут позволить розничному торговцу сократить (посредством скидок) размер прибыли, получаемой от фирменных товаров, и по-прежнему сохранять прибыль, равную прибыли конкурентов, даже продавая фирменные товары в своих магазинах по сниженным розничным ценам. Хотя смешанные продажи продуктов удерживают общую прибыль в отделе бакалейных товаров на том же уровне, что

и у конкурентов, тот факт, что фирменные изделия продаются здесь по сниженным ценам, создает у покупателей впечатление, что данный магазин является местом, где товары можно купить дешевле, чем в других магазинах.

Несмотря на острую конкуренцию с области торговли бакалейными товарами, обеспечивать умеренную прибыль бакалейного отдела позволяет также структура относительно низких эксплуатационных расходов. Если общая прибыль того или иного отдела зависит от затрат на обработку продуктов, приобретение оборудования для их выкладки и хранения, обслуживание оборудования и от процента порчи товара, то в отделе бакалейных товаров реализуются продукты, не требующие специального оборудования для хранения; для их укладки используются в основном gondoly и стеллажи. Поскольку процент порчи таких продуктов незначителен, сокращение их запасов относительно мало. Бакалейные товары поступают в магазин в расфасованном и упакованном виде. Жестяная консервная банка и картонная коробка по-прежнему остаются наиболее распространенными видами упаковки для многих товаров бакалейного отдела. Эти упаковки изготавливаются с помощью полностью автоматизированного оборудования. Их художественное оформление и красочные этикетки обеспечивают товарам на полках супермаркета привлекательный внешний вид.

Имеющееся в бакалейном отделе пространство может использоваться более рационально, чем в других отделах. Товар может быть выложен для показа на всю глубину полок, располагаемых от пола до самого верхнего уровня. При этом не теряется пространство между различными категориями выставленного для продажи товара. Более того, поскольку не требуется нанимать работников, специально подготовленных для пополнения запаса товара на полках или для его хранения и обработки, уровень оплаты труда в бакалейном отделе ниже, чем в тех отделах, где необходим более квалифицированный персонал. Снижению эксплуатационных расходов в отделе «Бакалея» и сохранению его доходности при более низкой прибыли, чем в других отделах, способствуют:

- использование фирменных стоек для выкладки товаров, предоставляемых компаниями-производителями;
- пополнение запаса товара на полках и организация выкладок представителями компаний-поставщиков;
- наличие предоставляемых производителем специальных рекламно-пропагандистских средств;
- использование купонов.

12.2. Особенности маркетинга в отделе

Считается, что основными товарами, играющими первостепенную роль в создании хорошей репутации магазина, являются мясо, сельскохозяйственная продукция и скоропортящиеся продукты. Но репутация — это обобщенное понятие, и отдел бакалейных товаров, несмотря на его относительно небольшую конкурентоспособность, должен обязательно учитываться при рассмотрении любых вопросов, касающихся образа магазина в целом.

Положительная репутация отдела бакалеи зависит от ряда факторов, к которым относятся:

- качество входящих в ассортимент изделий;
- разнообразие товаров;
- состояние находящихся на полках продуктов;
- наличие товаров хорошо известных брендов в ассортименте;
- наличие новинок в ассортименте;
- расположение отдела;
- удобство покупки товаров.

На репутацию отдела бакалеи заметное влияние оказывает также качество упаковки товаров. Внедрение легко открываемых емкостей позволило плотно закупоривать их при последующем закрывании прилагаемыми к ним крышками. Жестяные банки для таких сухих продуктов, как кофе и орехи, снабжены дополнительными пластиковыми крышками, которыми можно закрывать эти банки после их вскрытия. Пластиковые емкости заменили стеклотару и жестяные банки, в которых раньше продавались жидкие моющие и отбеливающие средства, бытовые чистящие средства, парфюмерные товары и другие жидкие продукты. Сопутствующие товары в настоящее время помещаются в защитные, предохраняющие от воровства пластмассовые упаковки. Упаковочная промышленность продолжает разрабатывать новые материалы, которые лучше защищают продукты и обеспечивают большее удобство для потребителя.

Для бакалейных товаров упаковка — это не просто вместилище или оболочка для хранения и транспортировки, но элемент маркетинга. Розничный торговец должен помнить, что упаковка — это первое, на что обращает внимание потребитель при выборе товара. Поэтому при формировании ассортимента бакалеи следует обращать внимание и на ее качество. Поскольку упаковка модифицируется гораздо чаще, чем сам товар (изменяются ее форма, дизайн, вес и т. д.), менеджеры должны

определить тенденцию этих изменений, чтобы по возможности предложить своим потребителям новинку быстрее, чем она появится у конкурентов.

Но даже без учета изменений упаковки ассортимент бакалейных товаров изменяется гораздо чаще, чем ассортимент других отделов магазина. При обновлении ассортимента следует помнить, что получение прибыли отчасти зависит от наличия тех видов товаров, которые покупатель желает видеть на магазинных полках. Временно отсутствующие или исключенные из ассортимента товары — это причина потеряннного сбыта. Если одни покупатели согласятся подождать до следующего похода за покупками, другие направятся в соседний магазин, кто-то возьмет аналогичный товар, хотя многие покупатели против таких замен. Приемлемость замен зависит от типа заменяемого товара и цели его использования. Покупатель, в планы которого входит приготовление угощения для гостей, вероятней всего, будет настаивать на каком-либо конкретном бренде товара.

Вопрос о том, является ли отсутствие товара приемлемым и, если является, то в каком объеме, вызывает непрекращающиеся споры. Некоторые специалисты обращают внимание на стоимость содержания в товарном запасе неходовых товаров и связанному с этими товарами «замораживанию»- финансовых ресурсов. Они утверждают, что содержание неходовых товаров не только связывает капитал, но и ведет к потере полезной площади или пространства. Другие утверждают, что отсутствие того или иного товара в магазине может испортить его репутацию и привести к потере потенциальных покупателей. Поэтому решение о том, стоит ли продолжать торговать каким-либо неходовым товаром и соглашаться на увеличение издержек, или следует отказаться от этого товара, рискуя потерять покупателей, должно приниматься на основе анализа тех функций, которые выполняет товар в структуре категории.

12.3. Ассортимент макаронных изделий

Основными преимуществами макаронных изделий перед другими продуктами из муки специалисты считают возможность длительного хранения без ухудшения качества и потребительских свойств, быстроту и простоту приготовления блюд из них, а также высокую пищевую ценность. Традиционные макаронные изделия могут храниться более года, поскольку имеют низкое содержание влаги (13%) и в них полностью отсутствуют скоропортящиеся добавки (за исключением

вкусовых и обогатительных в отдельных видах). Высокая пищевая ценность обусловлена содержанием белка — до 10,4 %, крахмала — до 68,5%, Сахаров — до 1,8%, минеральных веществ — до 0,7%.

Макаронные изделия разделяются по сорту муки, из которой они произведены, по использованию вкусовых или обогатительных добавок и по форме. При производстве макаронных изделий используют твердую и/или высокостекловидную мягкую пшеницу, которая определяет цвет макаронной муки (белый или кремовый). Определить сорт муки, используемый при производстве макаронных изделий, можно по содержанию белка в продукте: если в 100 г изделий белка содержится более 11 %, то основу составляет мука из пшеницы твердых сортов. Изделия с низким содержанием белка изготавливают из мягких пшеничных культур.

При использовании вкусовых или обогатительных добавок к названию сорта макаронных изделий добавляются названия этих добавок (например, высший, яичный). На упаковке многих импортных изделий указывается количество яиц на 1 кг муки. Высококачественная макаронная продукция отличается большим содержанием свежих яиц (более 8 на кг). В макароны также добавляют красную свеклу, томаты, чернила каракатицы и шпинат, которые определяют цвет изделия и дополнительную пищевую ценность. Например, изделия из красной свеклы обогащены витамином С, антиоксидантами и минералами, особенно железом.

По форме макаронные изделия подразделяются на трубчатые, нити и лентообразные, а также фигурные. Выпускаются макароны «пластинами»* и трубочками с большим диаметром для приготовления блюд итальянской кухни. Некоторые фигурные изделия представлены в виде разноцветных зверушек, буковок, домиков — их относят к детской продукции.

Паста — национальное итальянское блюдо, которое всегда подается с соусами и оливковым маслом. Приобретая пасту в магазине, потребитель сразу выберет подходящий соус, если эти два продукта выложены рядом. Не всякий покупатель пойдет в другую часть торгового зала за соусом, а многие о нем и не вспомнят. Совместное размещение соусов, оливкового масла и макаронных изделий применяется во всех магазинах, где сложилась система категорийного управления. Причем соусы и масло выкладываются не на разные полки, а попеременно с макаронами. То есть специальный соус, подходящий для данного вида изделия, и сам продукт (входящие в одну категорию товаров) размещаются рядом на одной полке, затем следуют другой соус

и Другая паста и т.д. На этикетках многих макаронных изделий указывается нужный соус, что облегчает менеджеру выкладку, а потребителю — выбор товаров¹.

К макаронным изделиям относят и лапшу быстрого приготовления. Такой продукт называют *сублимированными*, поскольку из уже приготовленного изделия удаляют влагу. Лапша быстрого приготовления должна находиться рядом с сухими супами, некоторой консервированной продукцией, солью, приправами и пряностями. Оптимально разместить лапшу рядом с вермишелевыми супами в пакетиках.

Все макаронные изделия следует хранить в чистых сухих помещениях при относительной влажности воздуха не более 70 % и температуре не выше 30 °С. Изделия могут храниться и в неотапливаемых помещениях при низких температурах. Не допускается соседство с товарами, имеющими специфический запах. Следует избегать резких перепадов температур и относительной влажности воздуха, поскольку это приводит к повышению влажности продукции.

Выпускают также охлажденные макаронные изделия с начинками и без, которые требуют хранения при пониженной температуре. В макаронные изделия с начинкой добавляются обжаренные мясо, ветчина, грибы и другие наполнители, в качестве ароматизаторов применяют укроп и чеснок, затем в течение 4,5 мин продукция пастеризуется при 94 °С. Массовое содержание влаги в готовом изделии должно составлять около 25 %. Охлажденные макаронные изделия, оптимальная температура хранения которых не должна превышать 5 °С, обязательно помещаются в холодильник. Такие товары следует выкладывать рядом с молоком, сырами, салатами и другой аналогичной продукцией. Недопустимо соседство с рыбой и мясом. Нельзя выкладывать сухие макаронные изделия с добавлением мяса в холодильные камеры, это дезориентирует потребителя, является нарушением условий хранения и приводит к нерациональному использованию торгового оборудования.

12.4. Ассортимент чая

В денежном обороте бакалеи чай занимает незначительное место. Чай для магазина — это имиджевый товар, и поэтому от того, насколько грамотно подобран ассортимент чая в отделе, зависит репутация

¹ Большинство иностранных производителей объединяют пасту и соответствующей ей соус одним логотипом и дизайном этикетки.

магазина в глазах покупателей. При сегодняшнем обилии чая покупатель не всегда может выбрать то, что он действительно хочет купить, если ему не помогает продавец. Неудачный выбор может привести к тому, что следующую покупку покупатель сделает уже в другом магазине. Поэтому очень важно, чтобы продавцы знали особенности и характеристики чая, который они продают. В некоторых специализированных магазинах для того, чтобы «показать» чай, на прилавки выкладывают чистые белые листы бумаги или специальные блюдца и высыпают на них немного чая каждого сорта; ценники ставят рядом. Но для универсального магазина вполне достаточным является наличие у продавца открытых пачек со всеми образцами, имеющимися в продаже.

При составлении чайного ассортимента бакалеи необходимо оценить состав потребителей магазина. Опыт продаж показывает, что центральные улицы и офисные районы способствуют успеху пакетированного чая (особенно известных, «престижных» марок). Магазины, куда заходят консервативные во вкусах покупатели, имеют основание больше места выделять черному листовому чаю. В «рабочих» районах должны доминировать недорогие популярные сорта чая (традиционные черные рассыпные, иногда — гранулированные). Предпочтение покупателя может зависеть и от времени года — согласно статистике, в зимние месяцы реализация ароматизированного чая падает, а в летние, наоборот, возрастает. Но независимо от типа торгового района и времени года, основной объем потребления в России приходится на черный чай. Фруктовые и травяные чаи все еще воспринимаются в России как «дополнительные» напитки. Поэтому доминирующим в ассортименте бакалеи должен быть индийский чай (около 50 % от общего числа позиций); цейлонский может составлять около 25 %, по 10 % имеет смысл отвести на зеленый и китайский чаи и около 5 % — на ароматизированные чаи. Выкладывать чай на полках следует по странам и регионам производства (Индия, Цейлон, Китай и т. д.) или в порядке возрастания цен (слева направо).

Стараясь привлечь клиентов к постоянному сотрудничеству, основные поставщики и дистрибьюторы чая в России разрабатывают специальные программы по стимулированию сбыта в розничных предприятиях. Многие компании отказались от системы торговых агентов (людей, чья задача — продать чай в магазин) и заменили их на квалифицированных менеджеров, чей уровень знаний позволяет осуществлять весь комплекс мероприятий, связанных с конкретным магазином: мерчендайзинг, подбор ассортимента, обучение продавцов, объяснение

руководству магазина преимуществ торговли той или иной торговой маркой, проведение дегустаций и других акций. Кроме того, крупные компании-поставщики уделяют большое внимание рекламной поддержке своих торговых марок.

Для розничного торговца верным способом увеличить оборот остается дегустация чая. Опыт специализированных магазинов показывает, что в дни проведения дегустаций продажи возрастают на 30–50 %.

12.5. Ассортимент растительного масла

Значительное расширение ассортимента упакованного растительного масла на рынке обусловило необходимость формирования системы продаж товара и его профессиональной выкладки. Рационально подобранный ассортимент может «оттянуть» покупателей с оптовых рынков в магазины, а предоставленные вовремя со стороны продавца консультации способны скорректировать структуру продаж данной продукции.

Для успешной торговли растительным маслом продавцы-консультанты и категорийные менеджеры должны иметь четкие представления о вкусовых и технологических отличиях масел. Жидкие растительные масла подразделяются на *соевое, подсолнечное, рапсовое, арахисовое, оливковое, хлопковое, кукурузное, льняное, тыквенное* и пр. В России более 70 % в общей доле потребления растительного масла составляет **подсолнечное масло**. Свойства подсолнечного масла зависят от степени его очистки и методов переработки. В нем содержатся витамины групп А, D, E, а содержание олеиновой и линолевой кислот составляет порядка 90 %.

Хлопковое масло поступает в розничную торговлю лишь рафинированным из-за присутствия в выжимке специфического ядовитого пигмента, который придает маслу интенсивный коричневый и бурый цвет. Бурые оттенки цвета характерны также и для **соевого масла**, которое должно быть прозрачным и без отстоя.

Особенность **кукурузного масла**, получаемого из зародышей кукурузы, — большое содержание витамина Е. Оно должно быть без запаха, осадка и иметь желтый цвет. Кукурузное масло используется в кулинарных целях или как салатное. Как салатное используется также и **арахисовое масло**. Оно вырабатывается из бобов земляного ореха. Из мякоти косточек плодов оливы (маслины) получают **оливковое масло**. Ему свойственен едва уловимый запах, приятный вкус и золотисто-желтый цвет, иногда с зеленоватым оттенком. Стопроцентное оливковое масло всегда расфасовано в жестяную или стеклянную тару.

Льняное масло очень нестойко при хранении и быстро окисляется на воздухе, приобретая специфический запах олифы. Это диетический продукт и может использоваться в лечебных целях.

Ассортимент растительных масел в магазине должен быть достаточно широким и **включать** как нерафинированное отечественное масло, так и дорогое импортное. Ключевыми факторами при формировании ассортимента растительных масел являются местоположение магазина, площадь торгового зала, доходы большей части покупателей и, конечно, фактор сезонности. Летом, с появлением на рынке большого количества овощей, в магазине можно делать акцент на салатном масле, выкладывая его на самые ходовые места и увеличивая его долю в общем числе позиций. Зимой в ассортименте должно доминировать масло для жарки и фритюра. Лечебные растительные масла (к ним носят облепиховое, кедровое, тыквенное и др.) следует размещать в «здоровых» отделах магазина.

Растительное масло при транспортировке в зимнее время мутнеет, вызывая тем самым **недоверие** со стороны покупателей к качеству продукции. Помутнение масла объясняется наличием в его составе парафинов, и уже при температуре выше 15 °С масло «оттаивает» и становится прозрачным. При этом вкусовая и пищевая ценность масла не изменяется. Однако не все растительные масла «боятся» морозов, и помутнение может быть вызвано повышенным содержанием влаги или сопутствующих веществ. Появление затхлого и плесневого запаха может быть результатом использования дефектных семян при производстве. Прогорклый вкус, салитые, олифистые вкус и запах появляются в окисленном и хранившемся длительное время масле. Из-за взаимодействия с воздухом нефасованное масло окисляется быстрее. Следует помнить, что срок хранения всех нерафинированных масел ниже срока хранения рафинированных.

12.6. Пополнение полочного запаса

Запас товаров на полках играет существенную роль в поддержании высокого объема продаж бакалеи. Исследования показывают, что продажи увеличивают на четверть, если в торговой зоне достаточно товара. Магазины, работающие круглосуточно, обычно заполняют полки товаром в ночные часы. Однако некоторые операторы отказались от этой практики и независимо от размера магазина используют для пополнения запасов дневное время. Для этого имеются две веские причины:

- большая гибкость в распределении рабочей нагрузки служащих с улучшением рабочих графиков;
- повышение производительности труда при меньших расходах на его оплату.

При пополнении бакалейных запасов обязательно принимаются во внимание такие факторы, как ротация, доступ, показ товара лицом, чистота и наличие товаров с дефектами.

Ротация. Она состоит в выставлении старого запаса товаров на передний план, чтобы продать его как можно скорее. Правило для покупателей «Первым обслуживается пришедший первым» находит применение и в стратегии движения товарного запаса. Все товары должны проходить по кругу всякий раз, когда стеллаж или полка пополняется новым товаром. Необходимость ротации запасов очевидна почти всем, если речь идет о скоропортящихся товарах. Однако ряд торговых сетей и независимых магазинов проявляют меньшую строгость с ротацией, например, сухофруктов, поскольку срок хранения таких продуктов достаточно долг.

Товары с дефектами. Некондиционный товар сразу же после обнаружения надо убирать с полок. В помятой банке консервы не портятся (если в ней не проделано отверстие), но вид ее непригляден. Некондиционный либо с истекающим сроком хранения товар может быть:

- 1) продан служащим по сниженной цене;
- 2) помещен на полку распродажи;
- 3) передан на благотворительные цели.

Некоторые производители практикуют замену испорченного товара. В этом случае изделия с дефектами должны быть отмечены как требующие замены.

Пополнение полочных запасов в отделе бакалеи может проводиться с помощью;

- внутренней системы телефонной связи;
- составления перечня товаров специально назначенным служащим;
- разделения обязанностей между сотрудниками.

Внутренняя система телефонной связи. Для пополнения полочного товарного запаса может использоваться внутренняя телефонная сеть. Эффективность способа заключается в том, что продавцу отдела надо только назвать список продуктов, недостающих в торговом зале. В данном случае опрос решается без бумажной волокиты.

Составление перечня товаров специально назначенными служащими. За составление перечня заканчивающегося полочного товара

отвечает специально подготовленный работник. В его обязанности входит регулярно обходить магазин и вести учет товаров, нуждающихся в пополнении. Составив список по какой-нибудь группе продуктов, он направляет его на склад, чтобы сразу же задействовать подсобных рабочих, а сам продолжает обход. Товары по списку доставляются в торговый зал магазина для пополнения запаса. Таким образом поддерживается непрерывность операции, пока запасы не будут полностью восполнены. В дни оживленной торговли проверка может проводиться несколько раз в день, особенно в местах продажи товаров повышенного спроса. Когда эта работа завершается, списки возвращаются к составителю, чтобы он мог разобраться с «узкими местами».

Разделение обязанностей между сотрудниками. При категорийном управлении происходит разделение обязанностей между сотрудниками, которым поручаются подконтрольные им участки торговой зоны. Их обязанность состоит в том, чтобы следить за непрерывным пополнением прилавков товарами своей категории, за чистотой и незагроможденностью проходов. Ответственное лицо переписывает товар, маркирует, удаляет некачественные продукты с полки и пополняет запасы.

Такой порядок работы себя оправдывает, но ситуация должна находиться под непрерывным контролем, чтобы распределение рабочей нагрузки было равномерным. Для магазинов, через которые проходит большой объем товаров, данный порядок обязателен.

Глава 13

Отдел «Молочные продукты»

13.1. Значение отдела для конкурентоспособности магазина

К группе молочных и КИСЛОМОЛОЧНЫХ продуктов относят молоко, кефир, сливки, простоквашу, кумыс, ацидофилин, йогурт, сметану, творог и творожные изделия, пасты, сыр, масло, а также мороженое и молочные консервы. В ассортимент молочного отдела также целесообразно включать яйца, соусы и свежие соки.

Отдел молочных продуктов, как правило, занимает около 5% торговой площади супермаркета и на него приходится до 12% объема продаж магазина при доле валовой прибыли 18–20 %.

Молочные изделия, как правило, потребляют вместе с другими продуктами. Поэтому покупатель приобретает еще и «парные» продовольственные товары. Среди очевидных связанных в потребительском сознании пар можно отметить следующие: яйца — бекон, молоко — печенье, сливочное масло — хлеб, сыр — крекеры и пр. Следовательно, потребители молочных продуктов непременно заходят и в другие отделы магазина. Категорийные менеджеры, в ассортимент категорий которых входит продукция молочного отдела, могут регулярно проводить «маркетинговые наступления» на ту или иную пару, размещая прямо в молочном отделе те или иные парные продукты из категории. Таким образом, используя поведенческие модели покупателя, можно влиять на объемы продаж.

Многие молочные продукты доставляют на склад их производители или дистрибьюторы. Благодаря поставкам большинства товаров этой группы в расфасованном виде, отделом молочных продуктов можно управлять, стандартизируя функции работающего в нем продавца-консультанта, обучаемого и контролируемого заведующим отделом гастрономии. Служащий отдела молочных продуктов должен вести учет еженедельных продаж по всем наименованиям товаров. Эти данные используются в качестве основы заказа новых партий товаров.

В обязанности категорийного менеджера, товары которого представлены в ассортименте молочного отдела, входит контроль за заказом и приемкой товара, его запасами, выкладкой и сбытом¹.

Менеджер, как правило, направляет распоряжения и инструкции о способах выкладки товаров его категории, видах товаров первого ряда, рекламных плакатах и указателях в местах продаж, устанавливает правила и процедуры подготовки отчетов и заказов.

Поскольку молочные продукты способствуют сбыту связанных с ними других продовольственных товаров, организуя комплексные продажи, категорийный менеджер может значительно увеличить товарооборот своей категории. Примерами комплексных продаж могут быть следующие сочетания товаров:

- яйца с беконом, ветчиной или колбасой;
- молоко с кукурузными хлопьями, мюсли, печеньем;
- сливки с кофе, фруктами;
- взбитые сливки с различными видам желатиновых десертов и кондитерских изделий;
- сливочное масло с хлебом, булочками и смесями для приготовления блинов и оладий;
- сыр с макаронами, спагетти, яблочным пирогом.

Если в магазине нет достаточной площади для комплексной торговли, почти таких же результатов можно добиться при правильном использовании красочных плакатов с изображенными на них различными комбинациями продуктов. Эти плакаты размещаются над представленными на них товарами или поблизости от них. Плакаты можно сопровождать кулинарными рецептами и другой информацией, например о питательности сочетаемых продуктов и порядке их потребления различных режимах питания. Во многих супермаркетах отводится специальное место, где вывешиваются еженедельные меню, рецепты и другие рекомендации для покупателей по приготовлению различных блюд. Магазины и розничные сети, применяющие такие торговые приемы, редко теряют или уступают своих покупателей конкурентам.

¹ В США некоторые продукты разрешается размещать непосредственно в отделе в специально выделенных зонах на полках или в витринах самим доставившим их поставщикам/водителям, которые обслуживают эти зоны, убирая продукты с истекшим сроком хранения, выставляя новые продукты и помещая резервный запас в холодильную камеру отдела.

Многие молочные продукты, являясь товарами массового спроса, представляют собой великолепное средство для привлечения дополнительных покупателей. Специально снижаемые цены на такие ходовые товары, как творог, маргарин, яйца и молоко, могут служить эффективным средством для создания у покупателей имиджа магазина, где можно купить товары по разумным ценам. Для привлечения внимания посетителей молочного отдела к рекламируемым товарам, выставляемым на самых видных местах, а также к разного рода новинкам, в местах продажи следует использовать вывески-указатели.

Молочные продукты относятся к категории скоропортящихся товаров. Просроченные продукты начинают издавать неприятный запах, картонные упаковки молока могут протекать, яйца разбиваться и вытекать. Поэтому все ячейки для молочных продуктов необходимо тщательно протирать, а полки и стеллажи по крайней мере раз в 2-3 недели разбирать и тщательно мыть. Помещения, где располагается молочный отдел, должны быть безукоризненно чистыми, без каких-либо запахов.

Ротация товарных запасов необходима во всех отделах супермаркета, но она особенно важна в тех из них, где продаются скоропортящиеся продукты. Ни в одном другом отделе не существует столь большой вероятности возврата продуктов вследствие их порчи, как в молочном отделе. Поэтому наиболее важный показатель работы отдела — число зарегистрированных случаев возврата продуктов покупателями или замены вследствие порчи купленного товара раньше истечения их срока хранения.

Оперативность перемещения молочных продуктов из предназначенной для их хранения холодильной камеры в подсобном помещении в охлаждаемые места продажи и быстрота ротации товарного запаса наряду с чистотой и регулярным техническим обслуживанием охлаждаемых стеллажей, ячеек, шкафов и другого оборудования в торговом зале являются важным и необходимым условием эффективной работы молочного отдела. Опытный заведующий¹ определяет качество организации работы молочного отдела на основе регулярной визуальной проверки: контролирует правильность ротации, чистоты торгового оборудования, а также отсутствие запахов и степени загруженности емкостей охлаждающего оборудования товаром.

¹ При минимальной структуре магазина работа секции молочных продуктов часто курируется заведующим гастрономического отдела.

13.2. Ассортимент молочной продукции

Продавец молочного отдела должен знать различия между двумя основными группами продукции — с длительным и коротким сроками хранения.

Молоко и молочные продукты со сроком хранения около пяти дней подвергаются пастеризации: нагреванию при 72–76 °С с выдержкой 15 секунд; при этом погибают вегетативные клетки микробов, а пищевая ценность практически не меняется.

Продукцию длительного хранения стерилизуют одним из следующих способов:

- 1-й способ — нагревание продукта в герметичной таре при 120–140 °С в течение 30–40 минут;
- 2-й способ — продукт подвергается кратковременной высокотемпературной стерилизации в крупных емкостях (танках), фасуется в стерильную тару и упаковывается в асептических условиях. В результате стерилизации погибают споры микробов, но при этом снижается и вкусовая, и пищевая ценность, разрушаются витамины.

Отсутствие знаний о технологиях производства и условиях хранения молока у продавцов приводит к нерациональному использованию холодильного оборудования торгового предприятия. Сгруппировав молоко и молочную продукцию по срокам хранения, магазин может облегчить работу своему персоналу и помочь потребителю с выбором.

Формируя ассортимент молока и кисломолочной продукции, важно представить молоко с разным содержанием жира. На российском рынке минимальная жирность молока составляет 0,5 %, а максимальная достигает 6–8 %. Топленое молоко получают путем высокотемпературной обработки (95 °С) в течение трех часов. Оно должно иметь кремовый цвет. Молоко может быть витаминизировано (обычно это витамины А, С и D), а также выпускаться с вкусовыми наполнителями и подвергаться ароматизации. В отдельную группу выделяют молоко для грудных детей, которое должно быть максимально приближено к женскому.

Если размер стеллажа или площадь торгового зала не позволяют расширить ассортимент продукцией разных производителей, то остановить выбор следует на гамме продукции одного поставщика. Наиболее популярно в нашей стране цельное молоко, и именно оно должно присутствовать в ассортименте даже самого маленького магазина. На молоко жирностью 3,5 % приходится значительный объем продаж,

поскольку россияне традиционно привыкли пить молоко с таким содержанием жира. Молоко с пониженной долей жира в России пока не столь популярно, как в других странах, хотя число потребителей, заботящихся о своем здоровье и предпочитающих употреблять обезжиренную продукцию, постепенно растет.

Путем сепарирования теплого молока получают **сливки** (массовая доля жира выше 8 %), причем стерилизованные сливки должны иметь кремовый оттенок. На российском рынке представлены и сладкие сливки с различными вкусовыми наполнителями. Сливки с разным процентом жирности выпускаются для разных целей:

- для кофе — 11 %;
- для приготовления блюд и соусов — 23 %;
- * для взбивания — 35 %.

Если молоко и сливки выпускаются стерилизованными, то **кефир** — продукт с коротким сроком хранения — должен обязательно храниться и реализовываться при пониженной температуре. При получении кефира молоко сквашивают, охлаждают, а затем выдерживают для развития дрожжей. Помимо молока, сливок и кефира выделяют:

- ацидофильное молоко — лечебный продукт, получаемый в результате добавления ацидофильной **палочки**;
- **простокваша** — продукт с плотным, ненарушенным, колющимся сгустком;
- варенец и ряженка — разновидности простокваши;
- кумыс — продукт, изготавливаемый из кобыльего молока, в котором содержится много молочного сахара и витаминов.

Продавец-консультант должен знать основные дефекты молока. К ним относят: кормовой привкус, запах силоса, скотного двора и другие запахи, возникающие вследствие адсорбции молоком запахов корма. Кислый вкус появляется в молоке при развитии молочных бактерий, горький при длительном хранении в охлажденном состоянии в результате развития гнилостной микрофлоры. При этих же условиях может появиться и прогорклый вкус. Посторонние привкусы и запахи молоко приобретает при перевозке его вместе с пахучими продуктами (лук, нефтепродукты, химикаты).

13.3. Ассортимент йогуртов

Несмотря на то что йогурты и молочные десерты давно заняли свою нишу в ассортименте российских магазинов, неправильная **выкладка**

и отсутствие элементарных знаний о товаре как у продавцов, так и у покупателей отрицательно сказывается на объеме продаж.

Продавец должен знать о йогуртах:

- отличие живых и долгоживущих йогуртов;
- пищевую ценность;
- вкусы (черника, персики пр.);
- жирность;
- производителя;
- стоимость.

Живой йогурт содержит группу витаминов В и микроэлементы. Он выводит холестерин, повышает иммунитет, улучшает пищеварение, нормализует обменные процессы; необходим после приема антибиотиков.

Долгоживущий йогурт содержит микроэлементы.

Для живых йогуртов и десертов размещение в холодильниках обязательно. Без охлаждения йогурт, конечно, портится не сразу, но в любом молочном продукте всякое отклонение от рекомендуемого температурного режима вызывает изменение жизнедеятельности микроорганизмов, отчего начинает изменяться вкус, причем чем ниже жирность в продукте, тем быстрее. Додгоживущие йогурты хранятся при комнатной температуре. Многие специалисты расходятся во мнении о размещении этих йогуртов в торговом зале. Российский потребитель привык к тому, что вся молочная и кисломолочная продукция хранится в холодильнике, и выкладка долгоживущих йогуртов и десертов вне холодильной установки может оттолкнуть посетителя от покупки йогурта. С другой стороны, при хранении долгоживущих йогуртов в холодильных установках нерационально используется дорогое оборудование и электроэнергия. Руководство магазина должно решать, как размещать долгоживущую продукцию — с учетом размера холодильных установок и информированности покупателей и продавцов.

Большое число йогуртов и десертов, представленное на российском рынке, требует от категорийных менеджеров тщательного анализа и оптимизации структуры ассортимента. В настоящее время оптимальная доля йогуртов и десертов среди молочной продукции должна составлять порядка 30%. Дальнейшее развитие рынка йогуртов потребует увеличения их доли в отделе молочной продукции.

Практика розничных продаж показывает, что российский потребитель пока не очень хорошо ориентируется на рынке йогуртов. Чтобы помочь покупателю сделать выбор, магазин должен правильно выло-

жить товар, тогда покупатель сразу найдет нужную ему продукцию. При составлении ассортимента йогуртов магазин должен ориентироваться прежде всего на свое местоположение. В престижных районах элитные сорта будут продаваться лучше «массовых». Если рядом с магазином располагается спортзал, то оборот йогуртов с содержанием злаков и диетических йогуртов будет выше, чем в торговой точке спального района. Однако решающим фактором для формирования ассортимента йогуртов является размер торговой площади. Если она позволяет разместить всю гамму продукции разных компаний, то даже в «неблагополучном» районе можно представить элитные йогурты. Присутствие очень дорогих позиций демонстрирует посетителям уровень магазина, даже если оборот по данной продукции невелик, а состоятельный покупатель, придя в магазин именно за ней, приобретет что-то еще.

Следует учитывать, что йогурт — сезонный продукт, интенсивные продажи которого приходится на осень, зиму и весну. Летом продажи йогуртов в крупных городах сокращаются в 2 раза. Поэтому поставщики стимулируют интерес покупателей различными мероприятиями. Большинство компаний проводят дегустации в магазинах, во время которых создается атмосфера праздника, а в качестве призов за покупку йогуртов дарятся футболки, ручки, кепки, калькуляторы и другие рекламные атрибуты. Регулярные дегустации, проводимые в магазинах, увеличивают объемы продаж как минимум на 15-20 %. Трансляция аудиороликов в течение нескольких дней также может увеличить объемы реализации на 10-15%.

13.4. Ассортимент сыров

Классификация ассортимента сыров осуществляется по следующим признакам: вкус, текстура, корочка, форма, консистенция, степень созревания, содержание жира и происхождение молока, которое используется для приготовления сыра (овечье, козье, коровье). Классификация сыров, принятая во Франции, базируется на технологии производства этого продукта. Например, различают свежие сыры, мягкие сыры с пенициллиновой корочкой, мягкие сыры с мытой или полумытой корочкой, сыры из козьего молока, голубые сыры, твердые невареные сыры, твердые вареные сыры, плавленые сыры.

Согласно Германскому декрету о сыре следует различать 7 видов сыров по содержанию сухого вещества:

- твердый сыр (60 % сухого вещества);
- полутвердый сыр (55 % сухого вещества);

- полумягкий сыр (50 % сухого вещества);
- кислотворожистый сыр (45% сухого вещества);
- мягкий сыр (40% сухого вещества);
- молодой сыр (30% сухого вещества);
- плавленый сыр.

По содержанию жира различают 8 разрядов сыров:

- ♦ двойной сливочный (минимум 60% в сухом веществе);
- ♦ сливочный (50% в сухом веществе);
- ♦ цельносливочный (45% в сухом веществе);
- ♦ жирный (40 % в сухом веществе);
- ♦ трехчетвертной жирности (30% в сухом веществе);
- ♦ четвертной жирности (10% в сухом веществе);
- ♦ постный (менее 10 % в сухом веществе).

Сыр — продукт, требующий профессионального обращения. Французы считают, что он продолжает жить до тех пор, пока не будет употреблен в пищу. На прилавке сыр продолжает зреть, поэтому важно создать для его хранения правильные условия.

В первую очередь следует обеспечить чистоту: сыр, как и другие молочные продукты, восприимчив к микробам, поэтому прилавок следует протирать ежедневно и как минимум раз в неделю тщательно мыть. Сыр нельзя размещать на одном прилавке с другими продуктами — он очень хорошо впитывает запахи. Сыр должен храниться при постоянной температуре: мягкий — от +4 до +6 °С, остальные — от +10 до +12 °С. Слишком низкая температура хранения «убивает» сыр, а слишком высокая — уничтожает его структуру. Также следует соблюдать следующие основные правила реализации сыра.

1. Сыр нельзя подвергать резким перепадам температуры. Не следует спешить переносить сыр с места хранения в помещение с более высокой температурой.
2. Влажность помещения, в котором находится сыр, должна составлять 80-90%. Слишком высокая влажность деформирует сыр, слишком низкая — высушивает.
3. Холодильная камера должна хорошо проветриваться. Для свободной циркуляции воздуха оставляйте место между головками сыра.
4. Твердые сыры всегда должны храниться горизонтально и укладывается не более чем в два ряда (один на другой).

5. Полутвердые сыры помещают рядом друг с другом. Во избежание вмятин и деформаций класть один на другой их не следует.
6. Мягкие сыры время от времени следует переворачивать.
7. В конце рабочего дня заверните уже начатые сыры в полиэтиленовую пленку. Эта мера предохраняет их от высыхания. Тонкие пленки прикрывают сыр лучше, чем более плотные. Голубые сыры следует заворачивать в фольгу.
8. Каждый день проверяйте, не заканчивается ли срок хранения сыров. Стимулируйте продажи сыров с коротким сроком хранения, например, переложите его на более выгодное место на прилавке.

Сыр — тот продукт, который покупатели ищут. Каждая разновидность сыра имеет своих покупателей, и если они не находят ее в одном магазине, они едут в другой, где покупают и все остальное. При формировании ассортимента сыров необходимо учитывать многие факторы, в частности процент состоятельных покупателей, местоположение магазина, степень известности производителя и торговой марки. Элитные сыры не делают огромных оборотов, но из-за высокой стоимости они обеспечивают магазину хорошую прибыль в виде наценки, поэтому продать 10 кг элитного сыра магазину выгодней, чем 100 кг основного сырного ассортимента. Кроме этого необходимо учитывать особенности потребления сыра — например, ассортимент супермаркета должен содержать больше твердых или плавленых сыров, которые в России более популярны. Последняя позиция обязательно должна присутствовать в ассортименте в том случае, когда ассортиментная стратегия рассчитана на малообеспеченных покупателей.

Нужно также учитывать, что покупатели обращают внимание на страну, в которой был произведен сыр, поэтому лучше предлагать сыры, произведенные в странах или регионах, славящихся своим сыроваренным производством. Если говорить об импортных сырах, то это Франция, Голландия, если об отечественных — Кострома, Углич. Сыры из разных стран позволяют составить ассортимент для покупателей различного достатка. Если французские деликатесные сыры очень дорогие, то сыры из Голландии, Франции, Финляндии — стран, которые также известны своими сырными культурами, более доступны по ценам. Еще дешевле сыры из Чехии и Словакии, а так как они были популярны в советское время, то люди их традиционно хорошо покупают.

Летом большим спросом у покупателей пользуются сыры с более низким содержанием жира, а также сыры типа «Фета». В это время их доля в ассортименте магазина должна увеличиваться. Продажи сыра возрастают перед праздниками, поэтому им следует запастись к красным датам. Поскольку сыр принято ставить на праздничный стол как закуску, перед Новым годом, Рождеством, Пасхой, 8 Марта, Днем Победы возможен 40-50 %-ный рост продаж.

Глава 14

Отдел «Овощи и фрукты»

14.1. Значение отдела для конкурентоспособности магазина

Отдел «Овощи и фрукты» - один из наиболее сложных в техническом отношении отделов современного магазина. Это объясняется «короткой жизнью» **большинства** товаров отдела, необходимостью максимально точно совершать закупки, трудностями в обращении с товаром и многими другими факторами. В российских условиях все осложняется еще и тем, что это, наверное, единственный отдел магазина, с которым рынок конкурирует напрямую и где добиться преимущества труднее всего.

В стандартном магазине отдел «Овощи и фрукты» обычно занимает 5-8 % торговой площади. Объем продаж этой продукции варьируется от 8 до 20% от общего объема. Валовая прибыль отдела составляет в среднем 32 % по сравнению с 16-18 % отдела бакалейных товаров и 22 % всего магазина. При относительно небольших затратах товарооборот отдела «Овощи и фрукты» достаточно высок, а инвестиции в оборудование умеренны по сравнению с затратами на холодильные и морозильные шкафы, горки и лари, используемыми в других отделах¹.

Отдел сельскохозяйственной продукции обычно реализует 45-47 % объема товаров с понедельника по четверг включительно и 53-55 % в пятницу, субботу и воскресенье (рис. 14.1). Ассортимент отдела может насчитывать более 100 наименований, причем значительная часть

¹ Из общей суммы, затрачиваемой покупателем на **пищевые** продукты, на овощи и фрукты приходится примерно 10%. Мировая практика свидетельствует, что посетители, специально пришедшие в отдел «Овощи и фрукты», всегда совершают покупки в других отделах магазина. Таким образом, если в магазине представлен достаточно большой выбор свежих овощей и фруктов, значительно повышается вероятность приобретения других товаров.

ассортимента — скоропортящиеся продукты короткого срока хранения, что, с одной стороны, создает значительные технологические трудности для персонала магазина, а с другой — заставляет покупателя часто совершать покупки.

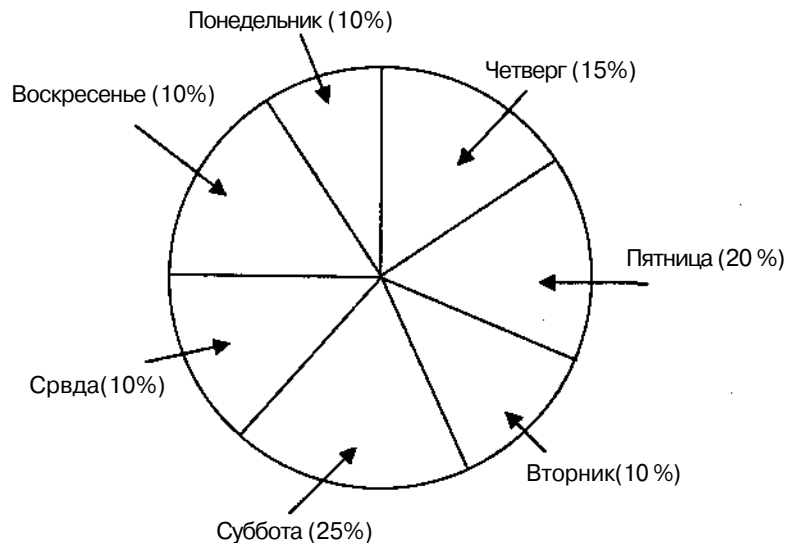


Рис. 14.1. Структура продаж отдела «Овощи и фрукты» по дням недели

Новые системы контроля температуры и средства продления сроков хранения сельскохозяйственных продуктов позволяют в значительной степени увеличить сроки реализации многих видов овощей и фруктов. Помимо новых способов хранения, наличие современных, усовершенствованных средств для перевозок позволяет всегда иметь в продаже фрукты и овощи со всех уголков земли. Некоторые сорта яблок и апельсинов теперь продаются практически круглый год, хотя сезон их выращивания не расширился.

Маркетинговая нагрузка отдела исключительно велика. Так как данные товары относятся к наиболее «красочным и живописным» среди других пищевых продуктов продовольственного магазина, это делает секцию «Овощи и фрукты» мощнейшим маркетинговым инструментом, который помогает значительно повысить обороты всего магазина.

В функции категорийного менеджера, продукция которого представлена в отделе «Овощи и фрукты», входит:

- » ознакомление с прейскурантом сельскохозяйственной продукции на следующую рабочую неделю и выделение сезонных продуктов по «своей» категории;
- * изучение имеющейся документации, включающей опись произведенных заказов, ценовые ведомости, перечни товаров в составе запасов, предназначенных для распродажи, учетные записи произведенных продаж и мер по увеличению их объема;
- слежение за изменениями в динамике движения сельскохозяйственной продукции от недели к неделе, а также в начале и конце недели;
- * составление точной описи товарного запаса;
- * использование при составлении заказов в качестве справочника график планируемых продаж, выражаемых суммами в рублях;
- учет погодных условий, резких изменений цен, сезонности, особых мер содействия сбыту, фиксированных дат складских доставок, проблем на складе или на рынках;
- учет тех видов продуктов, которые раскупаются уже в начале недели, и так называемых тормозящихся, например ананасов (покупатели редко берут их больше одного раза в неделю);
- « введение данных по заказам в компьютер в назначенное время.

14.2. формирование ассортимента сельскохозяйственной продукции

Закупка сельскохозяйственной продукции может, осуществляться через сетевой склад, у оптовой компании, на условиях FOB у грузоотправителя, у брокера-закупщика, у агента грузоотправителя, а также у местных производителей. По оценкам специалистов, от 70 до 80 % объема продаж отдела приходится на товары 16 наименований (табл. 14.1), в то время как на остальную продукцию (до 100 наименований) — от 20 до 30%.

Спрос на продукцию отдела «Овощи-фрукты» зависит и от сезона. Красные сорта яблок хорошо расходятся осенью, зеленые — весной, поскольку их цвет ассоциируется у покупателя со свежестью и витаминами, которых так не хватает после зимы. Пик продаж абрикосов, ананасов и экзотических фруктов совпадает с Новым годом и праздниками. Продажи фруктов заметно падают летом, когда им составляют конкуренцию плоды, созревающие на садовых участках. С первым

снегом приходит черед **апельсинов!** мандаринов и прочих цитрусовых, а после Нового года вновь начинает расти спрос на яблоки.

Таблица 14.1
Структура продаж отдела «Овощи и фрукты»

№	Вид продукции	Доля от общего объема продаж в отделе (%)	№	Вид продукции	Доля от общего объема продаж в отделе (%)
	Фрукты			Овощи	
1	Яблоки	25	9	Помидоры	7
2	Мандарины	7	10	Картофель	5
3	Виноград	7	11	Огурцы	3
4	Бананы	4	12	Зелень	2
5	Апельсины	3	13	Перец	1,5
6	Груши	3	14	Капуста	1,5
7	Лимоны	2,5	15	Морковь	1
8	Клубника	1,8	16	Лук	0,7
	Всего	53,3		Всего	21,7

Большинство фруктов в российских супермаркетах — импортные. Яблоки везут из Европы — чаще всего из Голландии, Испании, Польши, а также из Южного полушария — из Аргентины, ЮАР. Многие фрукты привозят из Новой Зеландии, Израиля, Китая, Японии. По поставкам винограда лидируют Испания, Аргентина и Чили, уступая летом только недорогому турецкому кишмишу; апельсины привозят из Испании, Марокко и ЮАР; бананы из Коста-Рики и Эквадора. Эти сельскохозяйственные продукты приобретаются магазином непосредственно через оптовую компанию или брокера.

В том, что на прилавках магазинов преобладают импортные фрукты, нет ничего удивительного. Отечественные яблоки долго не хранятся, не имеют товарного вида, не калиброваны. Растущие в Крыму сорта

винограда не могут долго храниться и не выдерживают длительной транспортировки. Впрочем, у отечественных фруктов есть свой звездный час — это сезон созревания, когда импортный товар не может с ними конкурировать по цене.

В дополнение к фруктам и овощам в отделе могут быть размещены:

- * сухофрукты;
- * орехи;
- t растения, искусственные или живые, а также срезанные цветы;
- * принадлежности по уходу за растениями, включая землю, подкормку, цветочные горшки и т. п.

Как правило, потребители охотно покупают заранее упакованные пищевые продукты. Готовность покупать фасованный товар зависит от того, насколько потребитель может положиться на его качество. Поэтому большинство отделов сельскохозяйственной продукции представляют для продажи как неупакованные, так и упакованные товары. Во многих случаях одни и те же виды товаров могут продаваться и упакованными, и навалом. Например, картофель обычно упаковывается производителем или дистрибьютором в пакеты массой 1, 3 и 5 кг. Для покупателей, желающих приобрести меньшее количество картофеля, этот товар имеется в нефасованном виде. При принятии решения об ассортименте нефасованных и фасованных продуктов следует учитывать все существующие плюсы и минусы соответствующих продаж (табл. 14.2).

Поскольку заранее упакованные продукты ограничивают возможность покупателей производить свой собственный отбор, задача магазина — взять на себя всю ответственность за качество товаров и убедить тем самым покупателей в том, что соблюдение их интересов будет гарантировано. Производимая заранее упаковка продуктов делает возможным использование названия марки или сорта. «Твердые» сорта продуктов часто упаковываются производителем и на обертке помещается название торговой или фабричной марки. В целях дифференциации регионов выращивания на упаковках указываются названия областей или иных мест происхождения продукции: цитрусовые — из Марокко, Испании, Кубы; картофель — из Липецка, Тамбова, Рязани. Для упаковки таких «мягких» сортов, как виноград, грибы, ягоды, используются картонные коробки или лотки с прозрачной пленкой. На этих упаковках также указывается марка — производителя, дистрибьютора или самого магазина, в котором продается товар.

Таблица 14.2
Особенности торговли нефасованной
и фасованной сельскохозяйственной продукцией

Нефасованные продукты		Фасованные продукты	
Плюсы	Минусы	Плюсы	Минусы
Покупатель может отбирать поштучно каждый вид товара	Большой объем порчи при обработке груза	Меньшее число неприятностей, вызываемых упавшими на пол фруктами	Покупатель лишен возможности поштучно отбирать продукты
Обеспечивается гибкость при выборе покупаемого количества		Легче производить ротацию товаров	К стоимости продукта добавляется стоимость упаковки
Более низкие цены		Удобнее брать товар (покупателю не нужно тратить время и усилия на выбор фруктов или овощей)	Рост числа домашних хозяйств, предпочитающих покупать тот или иной продукт
Легче организовать массовый показ товара		Более гигиеничные условия торговли	в меньших количествах, чем предлагается в стандартной упаковке. Это приводит к потере части покупателей в секции фасованных товаров
Товар, изобильно представленный насыпями, имеет более привлекательный вид			
Меньшая вероятность жалоб со стороны покупателей, когда они сами отбирают себе продукты			

Приведем основные принципы торговли упакованными товарами, способствующие успешному сбыту сельскохозяйственной продукции.

1. Упаковке подлежат только продукты высшего качества, поскольку «на карту» ставится репутация магазина.
2. Размер упаковки должен быть удобным для покупателя. Можно побудить покупателя приобретать большее количество того или иного продукта, используя более объемные упаковки, однако применение слишком объемных упаковок приведет к тому, что мно-

гие потребители откажутся их покупать, и в результате больше товара подвергнется порче. Поэтому желательно обеспечивать большее разнообразие размеров упаковок.

3. Расфасовка продуктов по времени должна производиться как можно ближе к их продаже, чтобы максимально сохранить свежесть продуктов. Крайне важно при этом строго соблюдать порядок ротации сельскохозяйственной продукции. Упаковки товаров, срок хранения которых на полках превышает одни сутки, должны иметь соответствующую отметку.
4. Назначать цены на фасованные сельскохозяйственные продукты следует на разумной основе. Завышение цен на такие продукты приведет к сокращению объема их продаж.

14.3. Предотвращение потерь в отделе

Основными причинами потерь в отделе «Овощи и фрукты» являются:

- дегидратация («усушка») некоторых видов сельскохозяйственной продукции;
- нехватка при получении товара;
- чрезмерная зачистка некоторых видов овощей;
- ущерб, причиненный продуктам в ходе неправильного обращения с ними;
- сверхзакупка (закупка слишком большого количества продуктов, приводящая к их порче);
- оплаченный недравес;
- неправильное назначение цен;
- порча продуктов вследствие неправильной или недостаточной ротации;
- « порча продуктов вследствие плохого температурного контроля;
- неаккуратный отбор товаров;
- плохая организация торговли;
- чрезмерный или недостаточный показ товаров;
- игнорирование работы секции в ночное время (или по субботам и воскресеньям);
- нехватка помещений для хранения, холодильников или холодильных камер;
- неправильная считка показаний веса или использование неправильной цены при взвешивании товара.

Для того чтобы сократить потери и, как следствие, увеличить прибыльность отдела, необходимо выполнять несколько несложных правил. Например, холодильная камера и подсобные помещения должны быть подготовлены к приемке товара до того, как прибудет грузовая машина с сельскохозяйственной продукцией. Дозревшие продукты перемещают из холодильной камеры в помещение, где их готовят к продаже, а освободившееся место в камере приводят в порядок (очищают от остатков предыдущей партии товаров, чтобы загрузить новый товар). Прежний товарный запас должен быть приготовлен к первому «внезапному!»- циклу ротации.

Следует позаботиться о том, чтобы проверялся количественный состав и состояние каждой принимаемой партии товара. Все расхождения между данными в документации и товарной наличностью должны докладываться в соответствии с установленными на предприятии процедурами. Согласно обычной практике накладная с указанными расхождениями доставляется водителем грузовой автомашины во время его обратного рейса на склад.

Помещение вновь поступившей сельскохозяйственной продукции в места с **контролируемой** температурой и влажностью должно быть неперменным условием действующих в магазине правил, поскольку при высокой температуре окружающей среды некоторые овощи и фрукты **могут** быстро потерять свой внешний вид. При погрузочно-разгрузочных работах и во время обработки товара необходимо принимать меры, чтобы не допускались помятость, побитость, надлом и другие повреждения сельскохозяйственных продуктов.

Правила и процедуры хранения сельскохозяйственных продуктов включают следующие пункты.

1. Следует осуществлять кодирование и ротацию всех видов сельскохозяйственной продукции.
2. Сельскохозяйственная продукция должна храниться при соответствующей температуре (в холодильной камере либо вне ее).
3. Те виды товаров, которые должны храниться в холодильной камере, следует держать вне камеры во время их обработки не более 1 часа.
4. Продукты, полученные в состоянии большой степени зрелости (например, помидоры, персики, дыни и др.), могут поступать в продажу раньше, чем продукты из имеющегося запаса.
5. Ряду продуктов может потребоваться дополнительный срок содержания вне холодильной камеры для приведения в соответ-

ствие с установленными нормами (например, зеленые или слегка **розовые** помидоры).

14.4. Меры по стимулированию сбыта сельскохозяйственной продукции

Основными рабочими приемами, способствующими повышению интереса покупателей к отделу и реализуемой в нем продукции, являются следующие.

1. Использование повседневных мер по обеспечению чистоты и порядка в отделе, от которых в значительной степени зависит, появится ли у покупателей привычка регулярно посещать магазин.
2. Торговля самыми ранними в сезон овощами и фруктами, а также продуктами, приходящимися на пик сезона. Одним из главных рычагов увеличения продаж сельскохозяйственной продукции является правильный выбор времени. Местные фрукты и овощи должны быть в продаже весной, летом и осенью. Зимой в продажу поступают сельскохозяйственные продукты из южных регионов. Весна — это то время, когда требуется прилагать дополнительные усилия. Со сменой сезона происходят изменения и в образе жизни людей, и в их привычках потребления пищевых продуктов. Стремление к легко приготовляемой и малокалорийной пище оказывает влияние на всю линию приобретаемых продовольственных товаров. Предпочтение в это время отдается различным овощным блюдам и салатам.
3. Торговля продуктами для праздников и других особых событий. Для этой цели следует широко использовать специализированные выкладки товаров и применять рекламные плакаты и указатели с призывами приобретать предлагаемые для продажи продукты.
4. Проведение комплексных распродаж, включение в них родственных видов товаров.
5. Организация выкладок, подчеркивающих внешнюю привлекательность сельскохозяйственных продуктов. Для этого используют цветовые контрасты свежих фруктов и овощей, а также вызывающее восхищение изобилие на основе массовой выкладки товаров.
6. Проведение регулярной ротации всех товаров.
7. Сохранение достаточного разнообразия предлагаемого товара.
8. Использование указателей.

9. Удобные условия для выбора товара покупателями.
10. Эффективное использование фасованных продуктов.

Независимо от того, выложена ли продукция навалом или представлена в расфасованном виде, применение методов рекламирования товаров поможет продать ее в необходимых количествах с адекватной прибылью. Отбор сельскохозяйственных товаров для рекламирования основывается на сезонности и наличии товара, ассортименте, предлагаемом конкурентами, особых закупочных преимуществах и спросе, которым пользуются те или иные продукты у покупателей. Отобранные для рекламы товары должны бросаться в глаза и размещаться в хорошо просматриваемых местах. Рекламная акция должна сопровождаться плакатами и указателями, а также рекламой в витринах.

Для рекламирования товаров магазины могут использовать газеты, рекламные брошюры и проспекты, телевидение, радио и, конечно, внутримагазинный канал радиовещания. Раздаваемые покупателям рекламные листовки или рекламные карточки, прикрепляемые к продаваемым продуктам, могут способствовать сбыту рекламируемого товара, если они будут содержать рецепты различных блюд, информацию о питательных или диетических свойствах данного продукта.

Далеко не все покупатели умеют или знают, как отбирать различные сорта фруктов и овощей. Неприветливость или равнодушие со стороны торговых служащих, к которым он обращается за советом или помощью при выборе нужного продукта, отвращают покупателя от магазина, как ничто другое. Увеличить продажи в отделе «Овощи и фрукты» можно, привлекая для обслуживания покупателей консультанта. Он может подсказать, какой виноград лучше купить и с чем едят неизвестные покупателю экзотические фрукты. Или расскажет о том, что бананы лучше покупать шестой степени зрелости (всего их семь), так как гроздья насыщенно желтого цвета, с темными крапинками имеют максимальное содержание глюкозы. Инициативный и изобретательный служащий отдела может организовать процветающий и высокоприбыльный бизнес основанный на продаже широко рекламируемых корзин с фруктовыми наборами, которые могут заказываться с доставкой на дом или приобретаться в магазине по первому требованию.

Еще одним высокоприбыльным дополнением к отделу сельскохозяйственной продукции может служить секция цветов и комнатных растений. Отсутствие помощи покупателям со стороны персонала

не принесет какого-либо успеха, в то время как правильно налаженная работа постоянно присутствующих в помещении этой секции сотрудников может сделать ее одним из самых прибыльных подразделений магазина. Поэтому в условиях увеличения применяемых методов торговли необходимо, чтобы хотя бы один из служащих отдела прошел соответствующую подготовку и инструктаж по вопросам торговли сельскохозяйственной продукцией. Это несомненно окупится — ведь такие навыки будут способствовать созданию успешно работающего высокоприбыльного отдела.

Глава 15

Отдел «Замороженные продукты»

15.1. История создания отдела

Впервые замороженные продукты появились в пролаже в магазинах США. Предшествовало этому события! открытие Кларенса Бэрдса. В 1923 г., занимаясь рыбной ловлей на **Лабрадоре**, он обнаружил, что свежая рыба при низкой температуре быстро замораживается и сохраняет свой естественный запах **и физическое** состояние. Это открытие положило начало экспериментам **по замораживанию** продуктов. Л в 1930 г. **Бэрдс** запатентовал разработанное им оборудование для замораживания продовольственных **товаров**.

В том же году владельцы группы розничных продовольственных магазинов в сотрудничестве с Бэрдсаем начали в одном из восточных городов Америки тщательно спланированную кампанию по продаже замороженных продуктов. Замороженные мясные продукты, овощи и ягоды рекламировались и выставлялись для продажи по ценам, сравнимым с ценами лучших по качеству свежих продуктов. Успех экспериментальных продаж доказал, что потребитель готов приобретать замороженные товары. Однако экономическая депрессия 1930-х гг. задержала развитие процесса обработки продовольствия для его продажи в замороженном виде и разработку оборудования для выставления и хранения замороженных продуктов.

Дальнейшее совершенствование оборудования для продажи замороженной продукции побудило многих дистрибьюторов продовольственных товаров, в том числе крупнейших в США A&P, Grand Union и Cristede's, включиться в этот эксперимент. И хотя первые опыты не всегда были удачными, магазины сохраняли у себя низкотемпературные шкафы для продовольственных товаров, а некоторые даже дополняли имеющиеся у них линии оборудования для замороженных продуктов новыми видами охлаждаемых витрин и шкафов.

Во время Второй мировой войны отрасль замороженных продуктов получила быстрое развитие. Поскольку они занимали меньше места

при перевозке, гораздо дольше сохранялись и требовали меньше дефицитного металла, чем содержащиеся в жестяных банках их консервированные аналоги, правительство Соединенных Штатов заключило с представителями отрасли замороженных продуктов контракты на поставку больших объемов продовольствия в вооруженные силы. Развитию отрасли дали толчок также продовольственное нормирование и правительственные контракты, обеспечившие появление большого числа новых производителей. При покупке в магазинах замороженных продуктов требовалось отдавать меньше продовольственных карточек, чем за аналогичные консервированные товары, и многие покупатели в целях экономии стали пробовать новые для них продукты. Но в погоне за быстрыми прибылями некоторые фирмы применяли несовершенные методы обработки продуктов И недостаточно контролировали их качество. Это плохо отразилось на репутации замороженных продовольственных товаров и привело к спаду их производства и продаж после окончания войны.

Ставший популярным в 1948 г. замороженный концентрат апельсинового сока положил начало эре процветания всей отрасли замороженных пищевых продуктов. С каждым годом улучшались методы обработки, контроля за качеством и торговли этими продуктами, становились популярными их новые виды, увеличивалось разнообразие и рос объем продаж. Новые способы быстрого замораживания обеспечили лучшую сохранность как вкусовых качеств замороженных пищевых товаров, так и их физических свойств — **консистенции и структуры**.

В современных морозильных установках процесс замораживания длится лишь несколько секунд. Многие виды фруктов и овощей замораживают с помощью оборудования, устанавливаемого непосредственно на **полях** и в садах. Благодаря этому они могут быть заморожены и упакованы через несколько минут после уборки с поля или сбора в саду. Многие рыболовные суда также оснащены морозильным оборудованием, благодаря чему рыба и морепродукты могут быть заморожены сразу после отлова. Улучшение вкусовых качеств восстановило репутацию свежемороженой пищевой товаров. Сегодня в продаже имеются не только замороженные фрукты, овощи, рыба и мясо; широчайшее распространение получили замороженные полуфабрикаты и продукты, требующие минимальной обработки перед употреблением: готовые блюда для завтрака, обеда и ужина, закуски приготовленные поварами, обслуживающими заведения для гурманов, разнообразные изысканные десерты сложного приготовления, различные виды выпечки и т.д.

В последнее время торговцев, специализирующихся на продаже замороженных продуктов, настораживает тенденция к использованию новых видов упаковки, применяемых для сохранения свежести товаров. Некоторые эксперты считают, что их применение может привести к вытеснению замороженных видов продовольственных товаров. Например, стерилизуемый («ретортный!») пакет позволяет обеспечивать продолжительный срок хранения скоропортящихся продовольственных товаров на полках без использования энергоемкого и дорогостоящего морозильного оборудования. Многие специалисты считают, что в скором времени стерилизуемая упаковка заменит металлические и стеклянные банки.

Еще одна разновидность упаковки — асептическая. Эту упаковку характеризует полная воздухонепроницаемость и отсутствие бактерий, что обеспечивает нелимитированный период хранения (продолжающийся до тех пор, пока упаковка не будет вскрыта или проколота). Оба вида упаковки обладают потенциальной возможностью свести к минимуму потребность в холодильном и морозильном оборудовании, которое в настоящее время приходится использовать в продовольственных магазинах. Таким образом, могут быть резко сокращены или полностью ликвидированы обычные расходы на инвестиции, техническое обслуживание указанного оборудования, а также издержки, связанные с отходами вследствие порчи продуктов.

15.2. Значение отдела замороженных продуктов

Еще 10 лет назад концепция торговли замороженными продуктами (продуктами легкого приготовления) была абсолютно новой для России. Продавцам пришлось заниматься обучением людей, убеждать их в том, что замороженные продукты намного вкуснее, удобнее и приносят больше пользы, чем думают потребители. И опыт этот оказался успешным. Важнейшим признаком того, что люди поняли преимущества замороженных продуктов, является рост продаж этой группы товаров в России. Однако пока ежегодный объем продаж замороженных полуфабрикатов, фруктов и овощей в России не превышает 35-40 тыс. т. Самым крупным сегментом являются замороженные овощи — около 55 % (только Москва ежегодно потребляет около 15 тыс. т замороженных овощей), около 16 % составляют замороженные фрукты, около 14 — полуфабрикаты из мяса, птицы и рыбы, около 7 — пицца, остальное — замороженная выпечка, тесто и прочее.

Большинство товаров отдела замороженных продуктов — это готовые пищевые продукты высокого качества, поскольку их ингредиенты

замораживаются при -40°C во время, приходящееся на пик их свежести. Поэтому отдел замороженных продуктов, как гарант высокого качества продуктов, может стать одним из самых сильных факторов, способствующих укреплению репутации магазина. По показателям реализации и потенциалу замороженные продукты являются одним из наиболее многообещающих источников прибыли в розничной торговле. Они приносят более высокие прибыли, чем товары других отделов. Хотя доля замороженных продуктов в общем объеме продаж составляет только 6 %, они могут принести от 12 до 14 % всей прибыли магазина. Снижают коэффициент прибыльности замороженных продуктов затраты на электроэнергию, требующуюся для морозильных установок.

Неправильное обращение с данным типом продуктов в магазине также приводит к потерям: может ухудшиться их качество и, как следствие, уменьшиться объем продаж. Сохранить качество замороженных продуктов не представляет особых трудностей: достаточно поддерживать низкотемпературные шкафы в хорошем рабочем состоянии при температуре -18°C или ниже от момента поступления товаров в магазин до момента приобретения их покупателем. Существует ряд **правил торговли замороженными продуктами**.

1. Как только замороженные продукты поступят в магазин, необходимо сразу же проверить их температуру и массу и поместить либо в низкотемпературную камеру на складе магазина, либо в низкотемпературные витрины и шкафы в зале.
2. Со склада в зал каждый раз переносится столько продуктов, сколько можно разместить в низкотемпературных витринах и шкафах за время, не превышающее 20 минут.
3. При нанесении цены на упаковки с замороженными продуктами картонная тара, в которой они доставляются, вскрывается по одной коробке. После этого упаковки немедленно помещаются в низкотемпературные шкафы или витрины.
4. Следует осуществлять правильную ротацию товаров, размещая новые пакеты позади находящихся в шкафу или витрине.
5. Каждый раз следует открывать только одну дверцу низкотемпературного шкафа со стеклянными дверями и быстро размещать новый продукт, производя при этом ротацию.
6. Ни один пакет замороженных продуктов не должен находиться выше отметки безопасного уровня загрузки во всех витринах-ваннах открытого типа.

7. Не следует оставлять незаполненным пространство между паке-тами замороженных продуктов, иначе морозильному оборудова-нию придется работать в более интенсивном режиме.
8. Следует регулярно чистить морозильное оборудование.
9. Необходимо производить проверку автоматических установок размораживания.
10. Независимо от того, существует ли система аварийного оповеще-ния о поломке, на одного из сотрудников магазина должны быть возложены обязанности по контролю за функционированием хо-лодильного и морозильного оборудования.
11. Следует осуществлять регулярные проверки морозильного обо-рудования (все крышки и дверцы должны быть плотно закрыты) перед окончанием работы магазина.

Если эти правила станут неотъемлемой частью эксплуатационной политики всего магазина и будут строго соблюдаться, то результатом станет:

- постоянно высокое качество продаваемых продуктов;
- более аккуратные упаковки — без налета из инея и льда, образу-ющегося на них или на стенках витрин;
- уменьшение убытков магазина от поврежденных упаковок;
- снижение на 10–20 % потребления электроэнергии;
- уменьшение числа отказов и поломок морозильного оборудования и сокращение издержек на его ремонт и техническое обслуживание;
- предотвращение порчи продуктов вследствие их преждевремен-ного размораживания;
- довольные покупатели;
- высокая репутация магазина (благодаря более качественным продуктам);
- увеличение чистой прибыли, получаемой магазином от реализа-ции замороженных продуктов;
- повышение популярности замороженных продуктов и увеличе-ние их продаж.

15.3. Ассортимент замороженных продуктов

Основными группами замороженных продуктов являются:

- овощи и овощные смеси;
- » фрукты;

- полуфабрикаты из мяса, птицы и рыбы;
- пицца;
- замороженная выпечка, тесто и пр.

Изучение покупательских потоков по группам потребителей пока-зало, что наиболее ходовыми из замороженных продуктов являются овощные смеси, мясные изделия, готовые обеды, десерты, выпечка, деликатесные изделия. Как показывает анализ, на эти 20 % всех видов замороженных продуктов приходится примерно 60% продаж отдела. Но неспособность руководства обеспечить достаточную площадь для товаров с высокой оборачиваемостью при наличии чрезмерного запаса неходовых товаров приводит к потере прибыли. Самыми массовы-ми (и понятными) продуктами в категории мясных замороженных полуфабрикатов специалисты называют пельмени, котлеты, блинчики. Но для продвижения всего ассортиментного ряда прежде всего необ-ходима реклама, так как многие потенциальные потребители заморо-женных продуктов не знают, как их использовать. Информационный момент очень важен. Для того чтобы обеспечить продажи картофеля для жарки во фритюре, необходимо объяснить хозяйке, что его нужно жарить не на сковородке.

Для рынка замороженных продуктов характерны сезонные колеба-ния продаж; летом их потребление падает на 10–50%, в зависимости от товарной группы и ценового уровня. Стремясь компенсировать эти перепады, дистрибьюторы замороженных продуктов, как правило, со-вмещают их в своем ассортименте с мороженым, реализация которого летом, напротив, переживает подъем. Поэтому прибыль владельцев розничных предприятий будет также зависеть от качества морозиль-ного оборудования, позволяющего (или не позволяющего) наглядно представить различные виды замороженных продуктов и правильно их хранить.

Важный вопрос, который встает перед **менеджером**, отвечающим за ассортимент в отделе замороженных продуктов, — это вопрос об опти-мальных пропорциях известных национальных, международных и местных региональных марок. Разрекламированные на общенацио-нальном уровне марки товаров легче реализуются, а счета за их рекла-му оплачивает производитель. Напротив, товары под местными мар-ками требуют продвижения и соответственно расходов на создание спроса. В этом случае необходимо следить за тем, чтобы такие товары всегда были в продаже, так как для постоянного увеличения оборотов необходимо состоять в тесном контакте с поставщиками и создавать спрос на уровне постоянных покупателей непосредственно в магазине.

Глава 16

Отдел «Мясо и мясопродукты»

16.1. История создания отдела

На долю отдела «Мясо и мясопродукты» приходится всего около 20 % общего объема продаваемых в магазине товаров. Но несмотря на то что наибольший объем продаж обеспечивает отдел бакалейных товаров, наличие отдела «Мясо и мясопродукты» необходимо для создания высокой репутации и имиджа всего магазина.

В начале своей деятельности бакалейные магазины торговали только бакалейными товарами; мясо продавалось в мясных лавках или на специализированных рынках. Позднее некоторые владельцы торговых предприятий стали объединять бакалейные и мясные магазины, причем это делалось либо на основе аренды помещений для мясного отдела, либо на основе деления накладных расходов между независимыми друг от друга предпринимателями. Постепенно торговля мясом (как и торговля молочными и овощными продуктами) начала переходить в руки торговцев бакалейными товарами. Так возникли комбинированные продовольственные магазины.

Первые мясные отделы в магазинах обслуживались продавцами-мясниками и имели одну или две холодильные камеры. Обычно покупатель говорил, какой сорт мяса он желает приобрести, и ему продавали требуемый кусок, при этом советовали, какой способ приготовления для него лучше подходит. В мясном отделе, обслуживаемом персоналом магазина, личность мясника играла важную роль в достижении успеха продажи мясных продуктов. Мясные субпродукты, как правило, обеспечивали высокий объем сбыта, а прямые контакты покупателя с мясником позволяли последнему реализовывать высокоприбыльные и менее желаемые покупателями виды мясных товаров.

По мере повышения цен на мясо снижался коэффициент прибыльности отдела. При росте цен и одновременном увеличении эксплуатационных расходов владельцы магазинов вынуждены были искать пути сокращения своих затрат. Так, в США первые попытки эксперимен-

тирования с применением элементов самообслуживания в отделе мясных товаров были предприняты еще в 1920 г. Рубка мяса для фасовки и маркировка его цены не вызывали никаких трудностей. Однако возникла проблема с упаковкой взвешенных порций мяса. Покупатели не соглашались покупать упакованное мясо «вслепую», а прозрачная упаковочная пленка достаточной прочности в то время не производилась. Поэтому заранее нарубленное и выбранное покупателем мясо каждый раз упаковывали торговые служащие, что при малом объеме реализуемых мясных товаров оказалась даже дороже традиционного обслуживания покупателей. И только разработка целлофановой пленки и ее широкое применение позволили ввести в мясном отделе систему самообслуживания.

В наше время существует много видов упаковочной пленки, отличающейся по ширине, весу, толщине, способности пропускать воздух, удерживать влагу и поддаваться термосварке. По мере улучшения качества упаковочных материалов и совершенствования методов их применения в отделах самообслуживания увеличивался объем продажи обработанного мяса в виде различных изделий и «нарезки». Использование инновационных упаковочных материалов способствует:

- оптимальному показу мясных товаров;
- увеличению срока их хранения;
- удобному обращению покупателей с этими товарами;
- облегчению маркировки цен;
- введению самообслуживания в полном объеме.

Другим важным достижением, способствовавшим развитию самообслуживания в мясном отделе, стало создание специальных холодильных и морозильных витрин, а также электронных весов, которые позволяют вычислять продажную цену с учетом скидки на тару (вес упаковки) и производят распечатку этикетки с указанием наименования товара, веса и продажной цены.

16.2. Виды мясной продукции

Продукты, реализуемые в большинстве мясных отделов, включают:

- говядину и телятину;
- свинину;
- баранину;
- птицу;
- мясные субпродукты;

- мясные продукты специальной обработки;
- мясные отрубы и специальный ассортимент мясных изделий для удовлетворения спроса этнических групп населения.

Мясо — это целые туши или части туш убитых животных; ценный пищевой продукт.

По возрасту мясо убитого животного делят на:

- телятину — мясо телят крупного рогатого скота до 6-недельного возраста;
- мясо молодняка крупного рогатого скота до 8 месяцев и свиней до 10 месяцев;
- мясо взрослого рогатого скота (мясо крупного рогатого скота от 2 лет и мелкого рогатого скота от 8 месяцев) и свиней от 10 месяцев.

Мясо откормленных колов светло-буро-красное, мраморное на разрезе, умеренно волокнистое, плотное и блестящее, жир желтовато-белый. Мясо **быков** имеет темный медно-красный цвет волокон, жира меньше и он белый. Мясо откормленных **коров** схоже с мясом вола: у молодых красное, у старых буро-красное, жир желтее и мягче.

Телятина отличается бледным, серым цветом, хорошо откормленная — красноватая, мягкая и влажная. **Баранина** также обычно имеет темный буро-красный цвет, плотная и на разрезе блестит. У нее мало межмышечного жира, он ярко-белый. У **козлятины** более острый и терпкий запах, по виду она схожа с бараниной.

Молодая свинина матово-красная, имеет белое сало с прослойками. Чем старше мясо, тем оно краснее. Если упоминать о некоторых национальных предпочтениях, то следует сказать о конине — это темно-красное, иногда с синеватым или буроватым оттенком, мясо. Особенно много ее употребляли кочевые народы.

В первые часы после убоя животного и разделки туши мясо находится в стадии окоченения, при этом происходит щелочная реакция, такое мясо называется **горячепарным**. В этом виде оно по принципу пригодно в пищу, но при кулинарной обработке остается жестким, дает мутный с неприятным запахом бульон. Такое мясо используется в колбасном производстве. В продажу мясо поступает трех видов — **парное, охлажденное и замороженное**.

Парное мясо — остывшее в неохлаждаемых помещениях до температуры окружающей среды. Охлажденное в специальных камерах мясо имеет температуру не ниже 0 °С и не выше +4 °С, Замороженное мясо имеет температуру не выше -6 °С.

Во время остывания и охлаждения мясо созревает. Продолжительность созревания зависит от температуры окружающей среды: при 15-17 °С оно длится от одного дня до трех суток, при 2-3 °С — до трех недель. В процессе созревания на его поверхности образуется защитная корочка. Созревшее мясо имеет нежную упругую консистенцию. Свежее мясо также имеет своеобразный приятный запах. Его поверхность блестящая, твердая, неклеякая. Хорошее мясо, пролежав день, остается сухим. Таким же сухим, твердым и немарким остается жир. Межмышечный жир должен иметь мраморный оттенок.

Замораживание мяса производится в морозильных камерах при температуре не выше -12 °С. Замораживание говяжьих продольных полутуш и свиных туш при этой температуре длится около трех суток. Чем ниже температура, тем меньше время замораживания. Наиболее аффективной считается температура -23 °С при относительной влажности воздуха 90 %. Правильно замороженное сырое мясо и через шесть месяцев практически не отличается от парного.

Главная составляющая часть мяса — поперечно-полосатые мышцы, жировая и соединительная ткани, хрящи, кости, а также сердце, легкие, печень, почки, желудок. В среднем в мясе три четверти воды, 22% азотидов, 1,5% жира и 1 % солей. Из азотидов питательный белок составляет не более 11 % сырой мышцы, т. е. вместе с жиром питательных веществ — максимум 12,5%. Количество углеводов крайне мало.

Мясо диких животных в жировом отношении не представляет интереса, а у домашних его пропорции колеблются от 0,82 % (тощий теленок) до 45,6% (жирный гусь). В пределах одного и того же вида жировая разница может составить до 30 % (свинина). Внутренности питательны не меньше основного мяса и с учетом относительной дешевизны являются его хорошим суррогатом.

Покупателю достаточно трех оценок мяса: по вкусу, сочности и нежности. Эти качества зависят не только от породы и упитанности. Влияют еще возраст, пол, образ жизни животного, его состояние перед убоем, способ обескровливания туши. Оптимальный возраст для убоя рогатого скота от 4 до 6 лет, телят — от 4 до 6 недель. Самки дают более нежное мясо, зато у самцов-непроизводителей и кастратов оно более вкусное.

Мясо быстро адсорбирует любые запахи, его нельзя хранить рядом с резко пахнущими продуктами. Во избежание взаимной порчи не стоит держать приготовленное и свежее мясо близко друг от друга.

16.3. Способы повышения эффективности работы отдела

Торговля мясом в магазине — это процесс, который необходимо тщательно планировать и контролировать, начиная от закупки мяса у поставщиков и заканчивая его реализацией. Менеджер может заказывать мясо, направляя заявки на склад или закупая его у своего постоянного торгового партнера — оптовой компании, либо непосредственно у мясного производителя. Время года, погода, а также конкуренция играют важную роль в ассортименте заказываемой мясной продукции.

Если мясо поступает в магазин в виде говяжьих полутуш или четвертин, они подлежат очистке, а также разделению на сортовые отрубы (рис. 16.1). Мяснику магазина приходится тратить много времени на подготовительные операции перед показом мяса покупателю. При этом значительная часть времени затрачивается на мелкие, несущесственные операции, которые при больших объемах реализуемого мяса могут производить неквалифицированные помощники. Работающий в магазине мясник вынужден при разделке туш выполнять слишком много обязанностей и непроизводительно тратить на это время. Специальные исследования показали, что 50-60 % издержек при продаже мяса приходятся на оплату труда и упаковочные материалы. Следовательно, повышение производительности труда и совершенствование; упаковок имеют первостепенное значение для повышения эффектив-; ности мясного отдела.

Сегодня крупные розничные сети имеют возможность создавать* пункты централизованной разделки мяса. Эффективность их работ с избытком покрывает вложенные в них средства. В последние годы также получила развитие концепция упакованной в коробки говядины. В настоящее время это наиболее рациональная система доставки мяса в магазины. Говядину разделяют на сортовые отрубы на одном мясокомбинате. Поскольку от начала и до конца этого производственного процесса используют метод конвейеризации всех операций, то на этом этапе нет потребности в высококвалифицированных мясниках. Каждый этап работы подразделяется на более мелкие, с которыми может легко справиться любой неквалифицированный рабочий.

Использование пунктов централизованной разделки и подготовки мяса освобождает работающего в магазине мясника от ряда обязанно* стей. Теперь он не разделяет сортовые отрубы, которые фасовщик затем взвешивает и раскладывает для продажи. Такой метод позволяет мяснику значительно сократить время на производимые им операции^

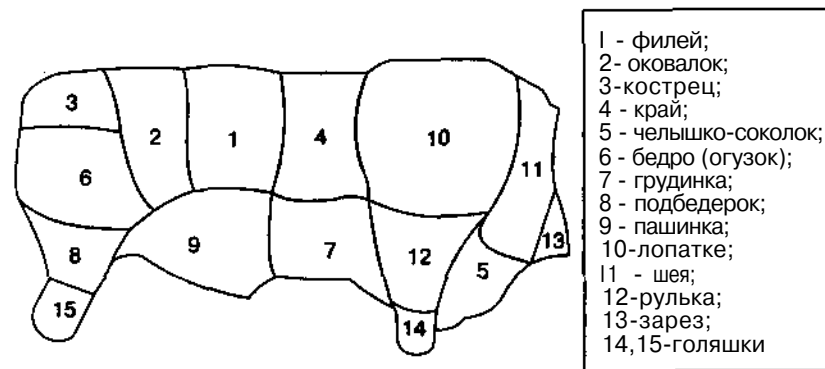


Рис. 16.1. Разделка туши крупного рогатого скота

Стоимость материалов, рабочей силы и оборудования также являются важными факторами в определении прибыли, получаемой от работы отдела. Стоимость поставляемых материалов, используемых для осуществления всех необходимых операций в мясном отделе самообслуживания, составляет приблизительно 3% выручки от продажи мяса. В тех случаях, когда торговля осуществляется на основе индивидуального обслуживания покупателей, стоимость этих материалов составляет около 1,2%.

Затраты на оборудование зависят от степени требующейся механизации и используемой площади охлаждаемых витрин-ванн. Для расфасовки мяса требуются рабочий стол для оберточно-упаковочных материалов и термосварочного оборудования, а также конвейеры, желоба, лотки и т. п. Стоимость всего оборудования, необходимого для эксплуатации мясного отдела, относительно высокая, поэтому руководство супермаркета должно определить, будет ли оправдывать ежедневная экономия расходы на оплату труда, связанные с внедрением механизации, и инвестиционные затраты.

При обработке мяса для его приемки, хранения и разделывания используются подсобные помещения супермаркета. Электрооборудование облегчает и делает более производительными операции по его разделке. Конвейеры, желоба и лотки, установки для механического размягчения мяса, фасовочные весы и автоматы для нарезания порционных мясных кусков позволяют наладить массовое производство готовых к продаже различных порций и сортов мяса. Автоматические упаковочные машины ставят мясной отдел в один ряд с пищевыми предприятиями крупносерийного производства. Чтобы справиться с боль-

шим объемом мясной продукции и поддерживать натуральный цвет мяса, используют конвейеры с **регулируемой** температурой. Они позволяют персоналу работать по другую сторону от выставочных витрин, создавая у покупателей впечатление, будто они находятся в традиционной мясной лавке, где служащие могут в любую минуту оказать какую-нибудь услугу или ответить на тот или иной вопрос.

Сокращение расходов на обработку товаров делает отдельное предприятие розничной торговли более конкурентоспособным, позволяет снизить розничные цены и увеличить объем реализуемых товаров наряду с повышением эффективности его работы. Сегодня в супермаркетах через мясные отделы самообслуживания реализуется 85 % общего объема мяса. Мясной отдел самообслуживания требует большей площади, чем отдел индивидуального обслуживания покупателей, так как ему нужны более обширные зоны для подготовки и выставления товара при одинаковых объемах продаж. Но выставление товара на большем пространстве делает их покупку более удобной, привлекая таким образом большее число покупателей, позволяя увеличить объем продаж. Наибольшая часть мясной продукции продается с витрин-ванн. Но в каждом классическом мясном отделе покупатели должны иметь возможность пригласить мясника, чтобы он обслужил их, если у них существуют особые запросы. При такой системе мясник занимается своей основной работой — рубит и режет мясо, а не тратит время на индивидуальное обслуживание покупателей.

В функции менеджера, формирующего ассортимент мясных товаров в структуре категории, входит следующее.

1. Планирование ассортимента мясной продукции — по количеству и разнообразию видов товара, при условии выполнения требований, связанных с грузооборотом и рациональным использованием рабочего времени персонала.
2. Контроль за сроком хранения — мясо является скоропортящимся продуктом, и покупатели выбирают только те упаковки, в которых мясо имеет свежий вид. Для создания у покупателей благоприятного впечатления необходимо содержать витрину в полном порядке.
3. Контроль за состоянием витрин — витрины должны быть постоянно максимально заполнены для обеспечения удобного выбора товара.
4. Предвидение спроса потенциальных покупателей — предпочтательные ими куски мяса, их количество, размер упаковок и т. п.

5. Контроль за привлекательностью упаковок — покупатели выбирают аккуратные, чистые и хорошо обернутые в прозрачную пленку мясные продукты.
6. Формирование системы индивидуального обслуживания — торговый служащий должен быть всегда в поле зрения покупателей, чтобы по их просьбе оказывать им соответствующие услуги.
7. Сведение к минимуму специальных заказов (специальные заказы не могут быть полностью исключены, поскольку некоторые покупатели хотят приобрести такие расфасованные куски мяса и в таком количестве, которых в данный момент может не оказаться в торговом зале мясного отдела).
8. Контроль за состоянием информативной маркировки.

Правильный анализ продаж дает возможность составлять довольно точные прогнозы потребности в мясных товарах в любой день и почти в любое время. Зная динамику изменений объема продаж мясных товаров за определенные периоды, можно предсказать, каким будет спрос в зависимости от погоды и других внешних факторов. Такое прогнозирование может осуществляться не только в отношении видов и количества мясных товаров, но и в отношении будущей потребности в рабочей силе. На этой основе рабочий график отдела можно составить более точно. Это позволяет в значительной степени сократить затраты на оплату труда.

16.4. Меры по стимулированию сбыта в отделе

Репутация магазина часто зависит от того, в какой мере удовлетворяют потребителя покупки, которые он делает в отделе «Мясо и мясопродукты*». Расположение товаров на пути основного потока покупателей имеет для торговли мясом первостепенное значение. При этом необходимо учитывать следующие принципы.

1. Те виды товаров, которые находятся на первой линии по отношению к потоку покупателей, могут быть приобретены большим числом потребителей. Это должны быть высокоприбыльные товары (как правило, нерекламируемые мясопродукты).
2. Рекламируемые, с малой долей прибыли в цене виды товаров в любой категории должны выставляться для продажи в мясном отделе среди высокоприбыльных товаров.
3. Малоприбыльные товары должны выставляться среди группируемых вместе родственных видов мясопродуктов на последней ли-

нии по отношению к потоку покупателей (однако эти товары не должны быть скрыты за другими видами).

4. Сбыту мяса активно содействуют вывешиваемые в месте продажи плакаты и объявления. Плакат, посвященный какому-либо товару, который не рекламируется в средствах массовой информации, но занимает выигрышное место среди выставленных для продажи мясопродуктов, создает у покупателей впечатление того, что он и является «лучшей покупкой» в данном отделе.

В мясном отделе самообслуживания роль продавца играет упаковка. Решающий момент в процессе торговли каждый раз наступает тогда, когда покупатель берет в руки упаковку с мясом и рассматривает ее. Проходит какая-то доля секунды, в течение которой покупатель или кладет мясо в свою тележку, или обратно в ванну витрины. Внешний вид упаковки является важным фактором в решении покупателя приобрести тот или иной товар. Основные характеристики упаковки, содействующие продаже товара, включают:

- правильно подобранный для данного вида товаров оберточный материал;
- удобочитаемую этикетку;
- возможность видеть сам продукт через прозрачную оболочку упаковки.

Показ мясопродуктов покупателям в супермаркете осуществляется двумя способами, по которым мясо распределяется в ту или иную витрину-ванну.

1. Способ распределения по типу тепловой обработки мяса (жарение на открытом огне, тушение и т.д.) независимо от типа мяса.
2. Способ распределения мяса по тушам или видам животных, мясо которых выставляется на продажу, требует его раскладки по секциям, предназначенным для говядины, свинины, баранины, телятины, птицы и т.д.

Эти способы могут применяться в различных комбинациях. Ни один из них не считается лучшим в применении ко всем мясным отделам. Только покупательский спрос в отношении того или иного продукта, измеряемый объемом продаж, указывает на степень достигнутого успеха.

Независимо от того, насколько эффективно и рационально спланированы помещения магазина, в час пик в отделе могут возникать скопления покупателей, особенно в секциях, где находятся витрины-ванны

с выставленными для продажи мясом, мясопродуктами по сниженным ценам и пользующимися в данное время года повышенным спросом видами мясных товаров. Правильно организованная работа магазина позволяет обеспечивать достаточный запас таких товаров, а также заблаговременно подготавливать его пополнение, для того чтобы немедленно выкладывать товары в витрины-ванны, как только там появляется свободное пространство.

Категорийный менеджер, часть ассортимента которого представлена в мясном отделе, должен следить за соблюдением следующих условий успешного сбыта мяса.

1. Витрины-ванны для мороженого мяса должны быть всегда заполнены. Необходимо иметь в наличии полный ассортимент мороженных мясопродуктов.
2. В первой половине недели — с понедельника по среду включительно — мясные упаковки должны раскладываться стопками, одна над другой, но не выше чем в два слоя. Резервные упаковки следует держать в холодильнике.
3. Товары, подлежащие распродаже, должны выставляться каждый день с вывешиванием над ними указателей места их продажи — особенно в первый час первого дня распродажи.
4. Необходимо ежедневно выставлять для показа подбор разнообразных типов, сортов и видов мяса и мясных изделий.
5. Следует удостовериться в том, что в резервном запасе имеется достаточное количество товаров, подлежащих распродаже.
6. Необходимо всегда иметь в наличии полный ассортимент рубленого мяса и мясных брикетов.
7. Следует составить и неукоснительно выполнять эффективную программу мер по непрерывному поддержанию должной низкой температуры во всех соответствующих местах мясного отдела и содержанию его в хорошем санитарном состоянии.

16.5. Управление товарными запасами

Управление товарным запасом мясного отдела чрезвычайно важно для программы всех мероприятий по его сбыту. Слишком большой запас увеличивает количество отходов и сокращает полезную часть его состава; слишком малый — приводит к уменьшению объема продаж. Управление запасом товаров осуществляется на основе еженедельных проверок его состояния. Желательный объем **запаса** в боль-

шинстве случаев составляет 20 % объема еженедельных продаж, при этом удовлетворительным он считается вплоть до 25%. Запас выше или ниже этого, как правило, считается неудовлетворительным. Он должен быть сбалансирован так, чтобы все группы товаров были представлены в выставочных витринах в начале следующей недели в адекватном количестве. Запас товаров, которые оказались в недостаточном количестве, должен быть пополнен как можно раньше в течение последующей недели. Состав **наличных** товаров должен непрерывно балансироваться.

Магазин или сеть, где хорошо налажена работа, **обязательно** имеет учетно-регистрационную документацию, в которой отражено движение всех товаров в любой период или даже в любой конкретный день. Таким образом, категорийный менеджер должен иметь в своем распоряжении данные о количестве своего товара, проданного в мясном отделе в течение сравниваемого периода, охватывающего несколько лет (с использованием сканеров эта информация может относиться даже к определенному часу).

Кроме того, следует учитывать погоду и другие определяющие факторы, например, праздничные дни. При подготовке заказа товаров для своей категории менеджер должен свериться с регистрационными данными о движении аналогичных видов товаров в прошлом, принимая во внимание все дополнительные факторы. После получения этой информации необходимо предусмотреть новые условия (например, перемены в этническом составе населения близлежащих районов, предполагаемая погода, а также другие переменные величины, включая экономические факторы, которые могут претерпевать в данном регионе определенные изменения).

К заказу товаров следует приступать только после тщательного взвешивания всех факторов. Если есть возможность подготовить планы по принятию мер в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, то не следует ею пренебрегать. Данная система должна использоваться не только для подготовки заказа товаров, но и для планирования расходов на оплату труда. Во избежание лишних отходов необходимо добиваться, чтобы торговля мясом и мясопродуктами осуществлялась по принципу «семь раз отмерь и один раз отрежь». Например, если плохо реализуется такой дорогостоящий отруб, как заготовка для ресторанного бифштекса (из заднепоясничной части говяжьей туши), и в результате его приходится пускать на гамбургеры, то гораздо выгоднее правильно обрезать этот отруб и продавать его в качестве простого бифштекса.

16.6. Санитарное состояние отдела

Серьезной проблемой отдела мясных товаров являются бактерии. Они приводят к порче мясопродуктов, что непосредственно отражается на продажах и прибылях отдела. Бактерии изменяют цвет мяса, делая его серым, уменьшают срок хранения, а также создают дополнительную работу и вызывают дополнительные расходы, связанные с необходимостью повторной дочистки и переупаковки.

При *переобертке* мяса 30 % затрат приходится на материалы и 70 % — на оплату труда. *Дочистка* или отправка товаров с истекшим сроком годности на переработку дополнительно увеличивают затраты и уменьшают продажную цену. Операции, связанные с повторной оберткой товаров, дорогостоящие и поэтому должны тщательно контролироваться. Рекомендательный ниже порядок действий по борьбе с бактериальным заражением помогает удвоить срок хранения и сократить число пере упаковок или переработок утратившего натуральный цвет расфасованного мяса по крайней мере на 50 %.

Правильное охлаждение. Мясопродукты должны находиться в холодильнике. Изделия из красного мяса необходимо подвергать обработке в первую очередь. Следует постоянно проверять и поддерживать температуру:

- в холодильной камере (-2,2 °C);
- в разделочном помещении (+4,4 °C);
- в витринах-ваннах (-1,7 °C).

Незамедлительная обработка мяса после доставки его в магазин. Мясо должно быть сразу же помещено в холодильную камеру.

Содержание в чистоте инструментов и оборудования.

- Ножи и скребки должны ежедневно промываться раствором жидких детергентов, прополаскиваться в отбеливающем растворе, а затем высушиваться под струями воздуха.
- Ленточные пилы нужно ежедневно разбирать, промывать в щелочном растворе для удаления животного жира, прополаскивать в отбеливающем растворе, а затем сушить на воздухе.
- Колоды следует ежедневно тщательно отскабливать, промывать отбеливающим раствором и тоже сушить с помощью воздуха.
- Головные части мясорубок и волчков, а также машин, нарезающих мясо для бифштексов, нужно вымачивать, помещая на ночь в щелочной раствор, и прополаскивать на следующее утро в отбеливающем растворе.

- Лотки и желоба должны ежедневно промываться с помощью отбеливающего раствора. Любые пятна крови нужно немедленно удалять с помощью губки, пропитанной отбеливающим раствором.
- Во избежание распространения трихинеллеза все инструменты и оборудование, согласно санитарным требованиям, нужно подвергать промывке как после рабочих операций со свининой, так и перед тем как приступить к работе с другими видами мяса и мясом птицы.

Содержание в чистоте всех рабочих мест и соблюдение личной гигиены.

- Пол рабочего помещения необходимо часто **мыть**.
- Следует периодически менять используемые для очистки пола абсорбирующие вещества.
- Особенно важно поддержание личной гигиены каждого сотрудника, работающего в отделе.
- Персонал должен как можно чаще мыть руки — и особенно перед началом рабочего дня, после перерывов в работе.
- Любые повреждения кожи (порезы, ссадины) необходимо немедленно заклеивать пластырем или забинтовывать.
- Запачканный кровью животных фартук должен быстро заменяться чистым.
- Длинные волосы нужно убирать под косынку.
- Следует обязательно мыть руки после работы со свининой, копченым мясом и мясом птицы.

Очень важную роль в санитарном состоянии отдела играет контроль за поддержанием заданной температуры и влажности в выставочной витрине-ванне. Контроль качества мясных товаров в витрине-ванне можно осуществлять внимательным наблюдением за состоянием продуктов и нанесением кода соответствующей даты на каждую упаковку (в некоторых местах существует требование указывать на этикетке дату окончания срока годности товара).

Тщательный контроль за качеством и свежестью расфасованного мяса осуществляется наряду со слежением за температурой от служебного входа в магазин до витрин в зале. Чем дольше мясо находится при температуре от +5 до +6 °C, тем больше вероятность его заражения вредными бактериями. При температуре от 0 до +4 °C свежее мясо может храниться в холодильнике от двух до четырех суток, а в вакуумной упаковке — до четырех недель (дольше всех хранится говядина, минимальный срок хранения у фарша). Чем меньше предварительной обработки, тем более длительный срок хранения у мяса.

Глава 17

Внутренняя планировка магазина

17.1. Распределение площади торгового зала

Задача размещения отделов (секций) в торговом зале — вынудить покупателей двигаться по всему магазину и покупать больше товаров, чем они запланировали. Однако проблема состоит в том, чтобы определить, какой порядок движения и какая последовательность размещения отделов может обеспечить рациональное распределение познавательных ресурсов посетителей в торговом зале. Поэтому при принятии решения о размещении отделов в магазине необходимо учитывать общие образцы поведения покупателей, их привычки и предпочтения, а также, по возможности, специфические особенности основного контингента посетителей.

На сегодняшний день существует два основных подхода к распределению площади торгового зала. Первый — традиционный подход, известный также, как *концепция сбалансированного магазина*, основывается на том, что площади, отводимые под каждый отдел, должны быть пропорциональны объемам продаж, и соответствовать потребностям в торговом пространстве. Согласно этому подходу, каждому отделу (группе товаров, товарной категории, торговой марке и т.д.) выделяется место:

- в соответствии с ожидаемым объемом продаж данной группы или вида товара;
- в зависимости от участия товарной группы или отдела в формировании прибыли предприятия;
- согласно размеру предполагаемых товарных запасов каждой группы товаров;
- с целью поддержания желаемого направления движения покупателей;
- на основе учета этажности торговых залов, места расположения эскалаторов и межэтажных лестниц, главных входов и выходов и т. д.

Как правило, при традиционном подходе к планировке торгового зала выбирается такое размещение отделов, при котором, чтобы попасть в нужные отделы основных приобретений, покупатели вынуждены посетить большое число отделов недорогих товаров импульсивной покупки. Недостатком такой планировки является то, что посетитель может подойти к нужному отделу утомленным и не получить удовлетворение от совершенной покупки.

С позиций *мерчадайзингового подхода* к размещению отделов, планировка торгового зала должна быть вторична по отношению к поведению посетителя и подчиняться основным законам психофизиологии человека. С **мерчадайзингом** хорошо сочетается гипотеза о том, что поведение посетителя неоднородно на протяжении всего маршрута его движения в торговом зале. Посетители замечают отделы с разной активностью внимания, следовательно, розничному торговцу необходимо приспосабливаться к этой особенности и использовать ее для получения дополнительных доходов.

При распределении площади торгового зала с учетом поведения посетителей, каждому отделу и группе товаров выделяется место:

- в соответствии с ролью и статусом товара (группы товаров) в удовлетворении потребностей покупателей;
- с целью обеспечения комплексного обслуживания покупателей;
- с целью создания целенаправленного движения покупательских потоков;
- с целью обеспечения равномерности посещения отделов покупателями;
- с целью обеспечения равномерного распределения внимания посетителей за все время нахождения их в торговом зале;
- в соответствии с преимущественными методами обслуживания покупателей и особенностями самих товаров (тяжелые товары, товары большого объема, товары, которые чаще воруют, и т. п.).

Мерчадайзинговый подход к планировке торгового зала основывается на выполнении следующих основных требований к последовательному размещению отделов и товарных групп.

1. **Направление движения потоков покупателей.** Поток должен привлекать покупателей в определенные места торгового зала, к определенным прилавкам и витринам.
2. **Совместное приобретение.** Направление покупательского потока должно обеспечивать комплексную покупку, например, от выкладки чая — к кондитерским изделиям.

3. **Частота покупок и характер спроса.** Товары частого спроса — те, которые покупатель не будет специально искать, должны располагаться в местах интенсивного покупательского потока. Ярко выраженные товары импульсивной покупки размещаются, как правило, в передней части магазина или возле кассы. Отделы целевого спроса могут располагаться в отдаленных участках зала.
4. **Продолжительность отбора товаров.** В отдаленных местах зала, в стороне от общего покупательского потока, размещаются товары, требующие времени и спокойного отбора (товары редкого, специального спроса; марки, различающиеся по своим характеристикам). Порой при выборе такого товара необходима длительная индивидуальная консультация.
5. **Свобода и удобство передвижения покупателей.** Нельзя размещать рядом два или несколько отделов, где могут скопиться очереди в вечерние часы или в выходные дни,
6. **Трудоемкость перемещения товаров из складских помещений.** Если при проектировании размещении отделов не предусмотреть пересечение покупательских и товарных потоков, это может привести к неудобству передвижения и не замедлит сказаться на прибыли.

17.2. Размещение отделов и секций в пространстве торгового зала

Как правило, люди посещают магазин с четко выраженной целью приобретения определенного товара. При первом посещении магазина покупатель будет искать до тех пор, пока не найдет соответствующий отдел и нужный ему товар. При этом он посетит практически все отделы. Однако с каждым последующим посещением покупатель сокращает путь к нужному товару и число посещаемых отделов, т. е. у него выработается условный рефлекс, нежелательный для торгового предприятия, так как число посещаемых отделов и осуществляемых им незапланированных и импульсивных покупок с каждым разом будет уменьшаться. Как показали наблюдения, практически все специалисты в области мерчендайзинга видят решение этой проблемы в частой перестановке оборудования и перепланировки торгового зала. Но такой подход может сформировать у постоянных посетителей чувство устойчивого хаоса, и в качестве ответной реакции у них могут выработаться оборонительные рефлексy. Очевидно, выход заключается в размещении

отделов, оборудования и товаров таким образом, чтобы путь к нужному товару и выходу располагался и через другие товары.

Так, первым шагом при планировке торгового зала магазина самообслуживания должно стать размещение скоропортящихся продуктов по его периметру, чтобы покупатели от входа продвигались через весь магазин (рис. 17.1).



Рис. 17.1. Размещение скоропортящихся продуктов по периметру торгового зала

Мясо и мясoproductы. Отдел обычно располагают вдоль дальней или боковой стены торгового зала. Тогда для приобретения мясных продуктов покупатели пересекут торговый зал, в результате объем их покупок увеличится. Оборудование для размещения мясных продуктов должно располагаться недалеко от места обработки, чтобы можно было быстро и эффективно пополнить запасы (рис. 17.2).

Овощи и фрукты. После приобретения мясных продуктов покупатели обычно подбирают к мясу подходящие овощи, и многие менеджеры предпочитают размещать плодоовощную продукцию поблизости от мясного отдела. В некоторых магазинах прилавки с овощами и фруктами располагают в самом начале маршрута, так как эта продукция является высокоприбыльной и лучше предложить ее покупателям до того, как они наберут товаров на большую сумму в других отделах. Возможным компромиссом между этими точками зрения может стать **размещение** овощного отдела вдоль одной из боковых стен торгового зала (см. рис. 17.2).

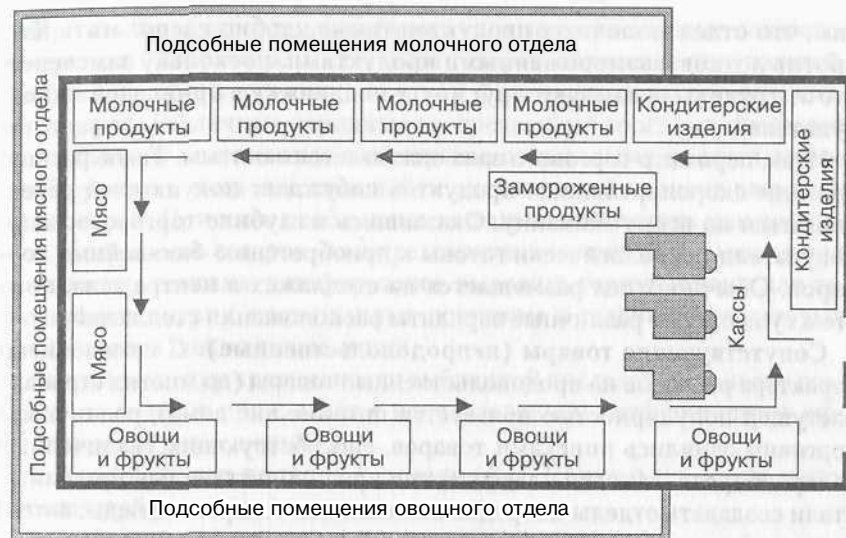


Рис. 17.2. Вариант планировки магазина

Хлебобулочные и кондитерские изделия. Так как выпечка в большей степени относится к товарам импульсивного спроса, многие менеджеры размещают отдел около входа в торговый зал (см. рис. 17.2). Отрицательным моментом в данном случае является возможность впоследствии поместить кондитерские изделия более тяжелыми продуктами. Изделия в упаковках обычно располагают рядом с отделом молочных продуктов, однако если выпечка изготавливается прямо в магазине, то отдел целесообразно расположить вдоль дальней стены торгового зала, рядом с кулинарией. Аромат свежей выпечки будет привлекать покупателей к другим товарам.

Замороженные продукты. Существуют две основные точки зрения на размещение отдела замороженных продуктов. С одной стороны, эти продукты могут располагаться в конце маршрута (см. рис. 17.1): спрос на них растет и они не нуждаются в поддержке других отделов, при этом продолжительность пребывания продукта вне морозильной камеры сокращается. С другой стороны, замороженные продукты могут размещаться и в других стратегически важных точках магазина, например в центре, параллельно стеллажам (гондолам) (см. рис. 17.2).

Молочные продукты. Около этого отдела большинство покупателей делают последнюю остановку, поэтому его часто размещают вдоль стены, противоположной овощному отделу (см. рис. 17.2). Отме-

тим, что отдел молочных продуктов также удобно располагать на против лотков с замороженными продуктами, поскольку замечено, что эти отделы оказывают друг другу поддержку в привлечении покупателей.

Итак, периметр торгового зала окалывается занятым. Такое расположение скоропортящихся продуктов побуждает покупателей передвигаться по всему магазину. Оказавшись в глубине торгового зала, покупатели психологически готовы к приобретению **бакалейных товаров**. Обычно отдел размещается на стеллажах в центре зала, при этом существуют различные варианты расположения стеллажей.

Сопутствующие товары (непродовольственные). С изменением характера расходов на продовольственные **товары** (во многих странах растущей популярностью пользуется питание вне дома), розничные торговцы занялись поисками товаров, способствующих увеличению товарооборота. Многие классические продовольственные магазины стали создавать отделы непродовольственных товаров: одежды, автозапчастей, постельных принадлежностей и т.д. В магазинах самообслуживания такие товары чаще всего размещаются рядом с бакалейными товарами и товарами импульсивного спроса (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Размещение непродовольственных товаров

При размещении отделов магазина учитываются целевые показатели прибыли, оборачиваемости, типы товаров, поведение покупателей, связи с товарами в соседних отделах и физическими характеристиками товаров. Различные варианты распределения торговых площадей проигрываются с помощью плановграмм, создаваемых на компьютере или вручную и позволяющих найти оптимальный вариант размещения товаров. При этом необходимо не только обеспечить максимальную обзорность товаров, но и предварительно подумать о местах для размещения рекламы и информации, выделить торговые зоны для тематических витрин, посвященных новинкам и товарам, для которых производятся специальные акции.

Анализ и оценку правильности выбранной последовательности размещения отделов производят с использованием коэффициентов эффективности размещения.

1. Коэффициент подхода к отделу (K_{Π}). Показывает, какая часть посетителей магазина подходит к отделу:

$$K_{\Pi} = \frac{n_{\Pi}}{N_{\Pi}},$$

где N_{Π} — общее количество посетителей за определенный период;

n_{Π} — количество посетителей, которые подошли к отделу за этот период.

2. Коэффициент покупки (K_{γ}). Показывает, какая часть посетителей осуществила покупки в данном отделе;

$$K_{\gamma} = \frac{n_{\gamma}}{N_{\gamma}},$$

где N_{γ} — общее количество посетителей, осуществивших покупки;

n_{γ} — количество посетителей, осуществивших покупки в отделе.

3. Коэффициент привлекательности (K). Указывает на предпочтительность варианта размещения отдела; определяется как отношение коэффициента покупки (K_{γ}) к коэффициенту подхода (K_{Π}):

$$K = \frac{K_{\Pi}}{K_{\gamma}}.$$

Коэффициент привлекательности показывает, что подход посетителя к отделу не приводит к обязательному совершению покупки.

Но чем ближе K к единице, тем более привлекательным считается вариант размещения отдела.

Вариант размещения конкретного отдела должен сочетаться с общим результатом деятельности предприятия. Необходимо исключить те варианты, внедрение которых сопровождается снижением эффективности предприятия в целом. При этом нужно анализировать товарооборот, прибыль, издержки обращения и другие показатели экономической эффективности отдела и торговой деятельности магазина.

17.3. Виды оборудования для торгового зала

Значительное место в торговом зале магазина занимает неохлаждаемое оборудование. Ведущая роль здесь принадлежит стеллажам, которые одновременно являются функциональным оборудованием и важным элементом дизайна магазина.

Стеллажи могут быть односторонними (полки с одной стороны) и островными или серединными (полки с двух сторон). Кроме того, существуют угловые 45-градусные секции односторонних стеллажей (для внутренних и внешних углов). Фриз, цоколь, кронштейны, ценники, задняя стенка стеллажей могут быть разных цветов. Задние стенки бывают гладкими, перфорированными (для навески крючков) и со слотами (щелями) — тоже для различных навесок.

Стандартная длина стеллажной секции — 65, 100, 125 или 133 см. У некоторых производителей торгового оборудования стандартная длина секции составляет 60 или 90 см. Глубина полок может быть различной, варьироваться от 25 до 70 см, с шагом 5–10 см. Базовая (самая нижняя) полка может иметь глубину 40–70 см.

Стеллажи могут использоваться в любых отделах магазина благодаря большому спектру аксессуаров (всевозможных видов полок, крючков, подпорок, вешал, зеркал и т. п.) и разнообразию стилей. Основные составные части стеллажей — боковые стойки, задние стенки, необходимое количество навесных деталей, полок, штанг для навесных деталей и одна опорная стойка (чтобы стеллажи можно было ставить в ряд). Все компоненты, как правило, изготавливаются из металла, окрашенного в один из стандартных цветов, предлагаемых фирмой-производителем. Полки могут быть металлические, стеклянные или из ламинированного ДСП. Стеллажи, как правило, подбирают так, чтобы товар был представлен максимально выгодно, а само оборудование при этом не бросалось в глаза.

Чтобы представить покупателям все товары, требующие особых условий хранения, в торговом зале супермаркета широко используется различное холодильное оборудование — **охлаждаемые витрины, холодильные горки и шкафы**, а также средне- и низкотемпературные островные витрины с крышкой (**лари**) и без крышки (**бонеты** или **гондолы**).

Охлаждаемые витрины подразделяются на:

- среднетемпературные ($-1...+10^{\circ}\text{C}$);
- низкотемпературные ($-18...-23^{\circ}\text{C}$);
- кондитерские ($+4...+6^{\circ}\text{C}$) с выдвижной выставочной площадью для удобной выкладки тортов.

Среднетемпературные холодильные витрины бывают *статическо-го* ($+2...+10^{\circ}\text{C}$) и *вентилируемого* ($-1...+5^{\circ}\text{C}$) способа охлаждения. В последних «вентилятор» равномерно распределяет воздух по всему объему. В витринах со *статическим способом охлаждения* охлаждение объема происходит естественным образом: холодный воздух от испарителя опускается вниз и вытесняет теплый. То есть происходит естественная циркуляция воздуха. При этом продукты в витрине располагаются ниже уровня испарителя.

В *вентилируемых витринах* циркуляция воздуха происходит с помощью вентилятора, что создает более сильное движение воздушного потока. При более эффективной работе испарителя вентилируемая витрина требует меньшей мощности компрессора. Кроме того, при тех же габаритах площадь выкладки в вентилируемой витрине больше. Однако открытые продукты (колбасные, сырные и масляные срезы, мясо, полуфабрикаты, салаты и многое другое) заветриваются в ней гораздо быстрее.

Точно просчитанная высота и ширина витрины позволяет продавцу при обслуживании покупателя и при работе с самой витриной делать минимум движений и наклонов. Например, фронтальное стекло может фиксироваться в открытом состоянии — это очень удобно для продавца во время выкладки товара и уборки витрины. Для исключения запотевания это стекло может быть оборудовано системой внешнего обдува.

Холодильные **горки** особенно удобны в залах самообслуживания. Конструкция стеллажа позволяет выкладывать товар таким образом, что весь ассортимент хорошо просматривается. Гамма продукции, которую можно хранить и выставлять в холодильных горках, очень широка. Она включает мясную и молочную гастрономию, мясные, рыбные и овощные консервы, свежие овощи и фрукты.

Холодильные горки различаются:

- « по расположению агрегата (встроенный или выносной);
- * по размерам (высота, длина и ширина полок);
- » по температурному режиму (0...+2; +2...+4; +4...+6; +6...+8°C).

Существует несколько разновидностей холодильных горок:

- стандартные, с верхним расположением испарителя и возможностью размещения товара в контейнерах или на поддонах;
- * с возможностью загрузки сзади;
- * для торговли овощами и фруктами (с возможностью верхнего расположения испарителя и выкладки товара на «подкатных модулях»).

Для молочных продуктов применяются горки с температурными режимами +3...+5°C, для овощей оптимален температурный режим +6...+8°C. Некоторые виды горок обеспечивают хранение продуктов не в одном, а в разных температурных режимах. Например, емкость внизу (для хранения гастрономической продукции) может поддерживать плюсовую температуру, а застекленные полки вверх (для хранения мороженого и замороженных продуктов) настроены на низкую температуру -22...-24°C.

Дополнительные элементы холодильных горок: торцевые, зеркальные, промежуточные панели, бамперы на торцевую панель, ценники для полки, разделители товара для полки, кронштейны, позволяющие устанавливать полки горок под наклоном в сторону покупателя (тогда весь ассортимент товара лучше виден), различные виды подсветок, ограничители против скатывания товаров, делают оборудование более привлекательным и дают преимущества при продаже товара.

Холодильные шкафы используются в основном для размещения прохладительных и спиртных напитков, мороженого, замороженных тортов и т. п.

По температурному режиму холодильные шкафы подразделяются:

- на среднетемпературные (0...+8°C);
- низкотемпературные (0...-24°C);
- морозильные (до -30 °C).

Объем холодильных шкафов составляет, как правило, от 300 до 1400 л, хотя существуют модели нетрадиционного объема (например, 45 л — для хранения вина). Холодильные шкафы могут быть с верхним и нижним расположением холодильного агрегата, одно- и двухдверные. Двери могут быть как металлические, так и стеклянные, рас-

пашные или купе. Специальные холодильные шкафы для вина имеют несколько температурных зон (для вина с разными условиями хранения) и затемненные стекла, защищающие вино от воздействия ультрафиолетовых лучей.

Лари (горизонтальные холодильники) делятся на группы по виду крышки: она может быть прозрачной, изготовленной из специального стекла или непрозрачной (глухой). Ларь с глухой крышкой не предназначен для установки в торговом зале и может использоваться в подсобном помещении магазина.

Лари, используемые в торговом зале, могут иметь верхнюю стеклянную крышку разной формы (прямую горизонтальную, прямую наклонную, выпуклую наклонную). Лучше приобретать с наклонной выпуклой крышкой, это улучшает обзор содержимого ларя и привлекает покупателя.

При покупке ларей следует обращать внимание на следующие особенности:

- удобная сдвигающаяся крышка. Дверцы крышки должны мягко сдвигаться и герметично закрывать емкость;
- наличие колес (лучше, если это ролики). Когда ларь используется как прилавок-витрина в магазине, колеса лучше снять — покупатели не будут сдвигать морозильник;
- наличие дополнительного вентилятора или конденсатора для охлаждения компрессора. Это так называемые тропические модели. Они несколько дороже, но работают гораздо стабильнее и дольше, особенно в летний период.

При установке холодильного оборудования в торговом зале важно учитывать, что средне- и низкотемпературное оборудование лучше ставить недалеко от холодильной камеры или дебаркадера торгового предприятия — в зависимости от того, откуда товар будет поступать в торговый зал. Расстояние от подсобного помещения до оборудования для скоропортящейся продукции в торговом зале должно быть минимальным.

Для формирования целенаправленных покупательских потоков, а также для ограничения зон прохода посетителей, в магазинах используются специальные *ограждения* и *турникеты*.

Калитки и турникеты. В торговых залах магазинов применяются чаще всего механические калитки (вертикальная стойка и одна створка, которая открывается только в одну сторону) и турникеты роторного типа (четыре створки, которые вращаются вокруг вертикальной оси

и позволяют проход только в одну сторону). Принцип действия однонаправленных механических калиток напоминает действие клапана. Они разрешают проход в одном направлении и запрещают в другом. Но человек может потянуть калитку на себя и беспрепятственно выйти, поэтому при желании пройти через нее не составит труда. Плюс калиток в том, что они не отделяют человека от тележки. Калитки для служебного прохода могут быть запираемыми и незапираемыми и отличаться размерами лопастей.

Для случаев, когда требуется быстро освободить широкий проход в ограждении для экстренной эвакуации или для проноса крупногабаритного груза, применяются особые калитки, представляющие собой две трубы ограждения, телескопически входящие одна в другую, и поворотное устройство. Также при входе в магазин могут применяться калитки с моторизованным приводом (приводная калитка открывается автоматически при подаче соответствующего управляющего сигнала).

Ограждения могут устанавливаться как дополнение к турникетам и калиткам или как самостоятельные элементы. Благодаря секторам, сегментам, на которые делится ограждение, можно отгородить зону необходимой конфигурации.

Ограждения могут быть в виде металлических заборов, либо в виде заборов со стеклянными перегородками, либо комбинированными — металлический забор с застекленным пространством. Однако неподвижное крепление, стационарные секции создают определенные неудобства продавцам, которым при необходимости приходится обходить все ограждение. На этот случай предусмотрены заграждения другого типа — стойки, которые соединены канатиками, и стойки ленточного типа. Такая система ограждения позволяет персоналу отцепить ленты, мешающие проходу, и сократить себе путь. Эта система не несет функции защиты как таковой и используется для «дисциплины» покупателей, направления их в нужную сторону.

Покупательская тележка — один из немногих видов оборудования, который наиболее ярко запоминается посетителями. Именно поэтому правильный выбор тележек может стать ключевым моментом успеха всего магазина. Тележка — это то оборудование, которым покупатель «управляет» сам. Поэтому следует тщательно подбирать их ассортимент, способный удовлетворить потребности всех групп покупателей, будь то пожилой человек или ребенок.

Существует множество критериев, по которым следует осуществлять выбор тележек. Это глубина (широта) тележки, стиль и конфигурация платформы, которая может быть стандартной и «защит-

ной», позволяющей, например, не задевать выпуклые части прилавков и каблучки других покупателей. Наличие дополнительных возможностей и аксессуаров, например, сидений для ребенка, поможет привлечь дополнительных покупателей с детьми и, соответственно, увеличить товарооборот.

17.4. Размещение торгового оборудования: как «привести» покупателя к товару

Известно, что поведение посетителя неоднородно на протяжении всего маршрута его движения в торговом зале. Например, при входе в торговый зал внимание посетителя слабое, рассеянное, присутствует некоторое чувство потерянности и смятения. В глубине торгового зала посетитель полностью адаптируется и увлечен совершением запланированных покупок. В зоне возвращения покупатель чувствует облегчение, оттого что совершил все запланированные покупки; он легко реагирует на внешние раздражители, но одновременно стремится покинуть помещение магазина. Поскольку не всегда представляется возможным расположить отделы и товары в торговом зале в соответствии с особенностями психофизиологии посетителей, необходимо разработать комплекс мер по управлению вниманием и (или) поведением посетителей.

Для управления распределением внимания в мерчендайзинге используется не только размещение отделов, но и все то, что формирует атмосферу торгового зала: вывески, указатели, система освещения, вентиляция и т.д. Однако ключевая роль в формировании восприятия отводится торговому оборудованию (холодильники, прилавки, стеллажи, кассовое оборудование и пр.) и системе его размещения. Оборудование, установленное в торговом зале магазина, решает не только функциональные задачи обеспечения торгово-технологического процесса, но и участвует в организации покупательских потоков.

Тип выбираемого оборудования должен соответствовать ассортиментной политике фирмы, свойствам продукта, методу обслуживания, типу торгового предприятия и сочетаться с методами мерчендайзинга. Однако само по себе оборудование без правильного размещения товарных секций не способствует улучшению торгового процесса. Основной принцип размещения торгового оборудования заключается в том, чтобы покупатель проходил по всему магазину. Стеллажи и прилавки необходимо размещать таким образом, чтобы посетите-

ли не только подходили ко всем отделам, но и совершали как можно больше покупок, особенно товаров импульсивного и пассивного спроса.

Самым распространенным является расположение оборудования параллельно контрольно-кассовым пунктам, что позволяет контролерам наблюдать за проходами. Диагональное расположение или расположение в виде ответвлений от **центрального** прохода обычно не нравится ни покупателям, ни менеджерам. Схематическое размещение секций (отделов) в торговом зале параллельно контрольно-кассовым пунктам может выглядеть так, как показано на рис. 17.4.

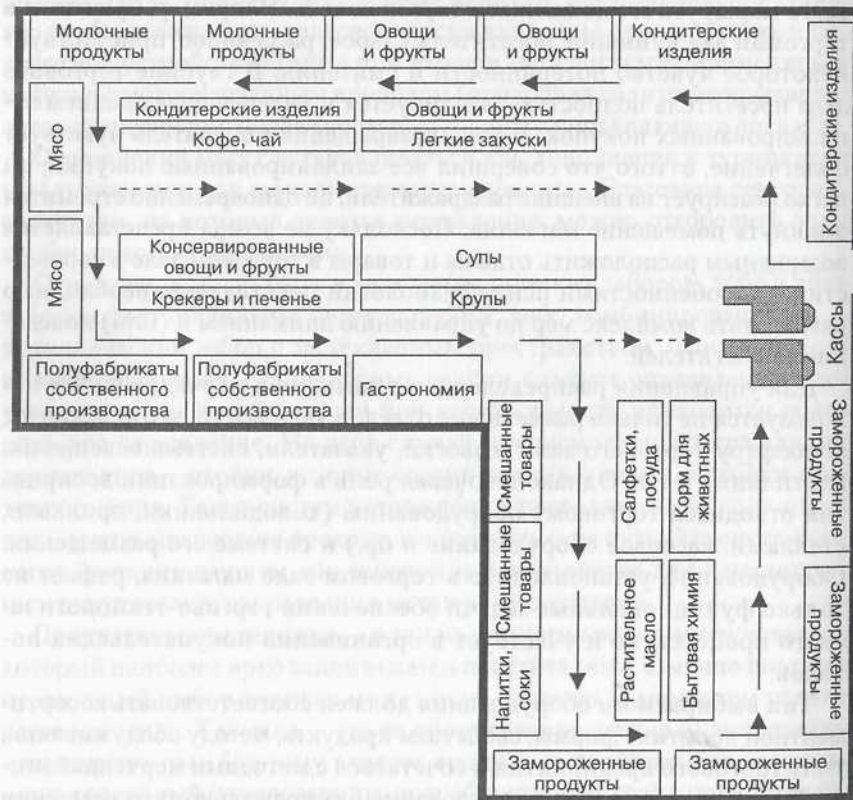


Рис. 17.4. Традиционная схема расположения оборудования

Однако планировка торгового зала с использованием только прямых прилавков или стеллажей может спровоцировать посетителя

на выход из торгового зала, что стимулируется предпочтительным желанием человека двигаться прямо. Для устранения этого недостатка можно использовать оборудование иных конфигураций, способное «подсказать» посетителю о пространственной ориентации зала (рис. 17.5).

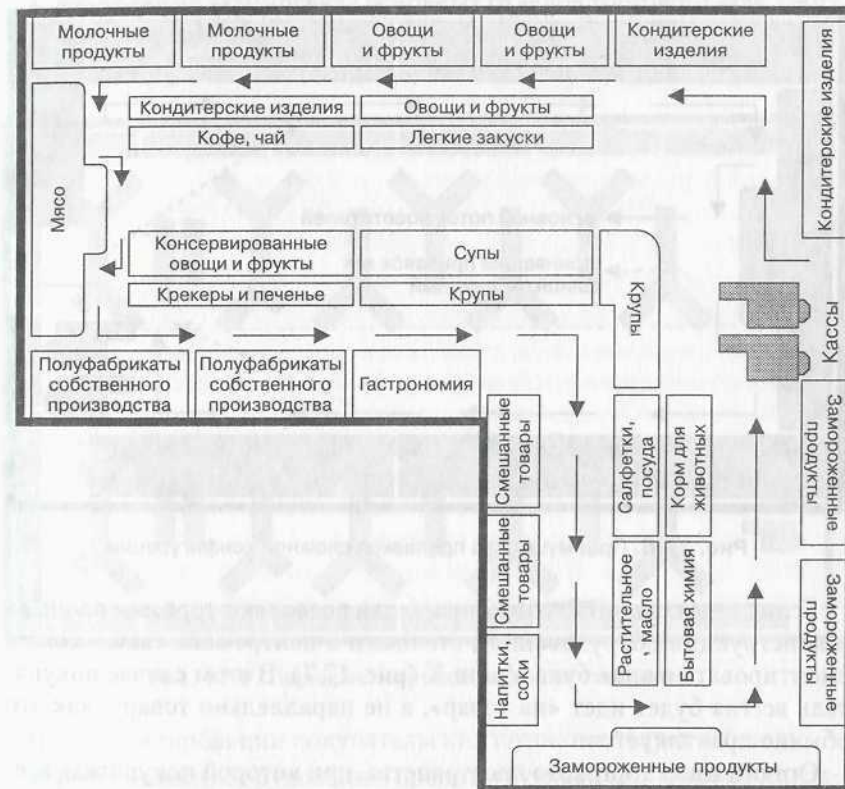


Рис. 17.5. Схема расположения оборудования, стимулирующая посещение всех отделов торгового зала

Изменяя конфигурацию оборудования можно не только направлять движение покупательских потоков, но и управлять вниманием посетителей. На рис. 17.6 показан случай, отображающий неравномерный характер внимания за счет сложной конфигурации прилавка. Поскольку монотонность прямого прилавка может вызвать утомление, скуку у посетителей, он кажется более длинным, чем есть на самом деле. Пре-

имущества прилавка сложной конфигурации заключаются в том, что покупатель воспринимает его не как единое целое, а как состоящее из нескольких коротких прилавков. Это способствует восстановлению активности внимания посетителей благодаря наличию неожиданных препятствий и необходимости изменения направления движения.

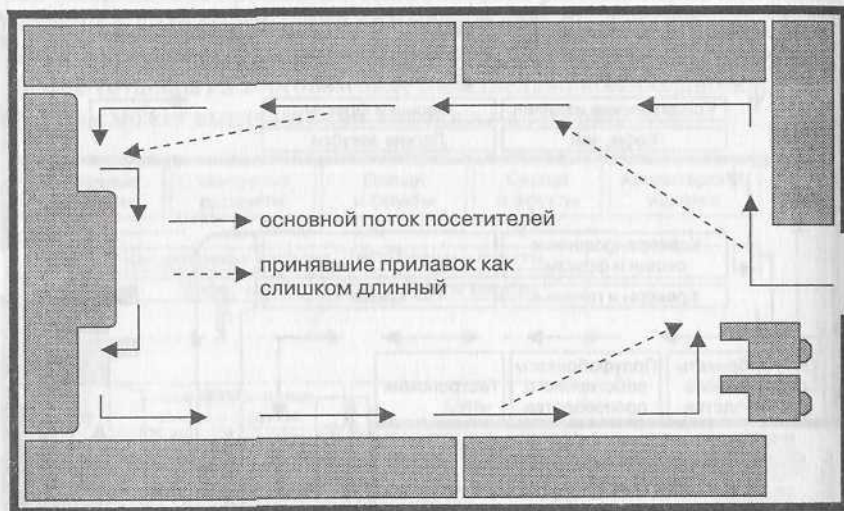


Рис. 17.6. Преимущества прилавков сложной конфигурации

Если представляется возможным (если позволяют торговая площадь и конструкция оборудования), стеллажи в центре зала также можно смонтировать в виде букв У или Х (рис. 17.7). В этом случае покупатель всегда будет идти «на товар», а не параллельно товару, как это обычно практикуется.

Организация торгового пространства, при которой покупатель всегда идет «на товар», наилучшим образом подходит для магазинов самообслуживания. В каком бы направлении ни шел бы покупатель, он всегда видит продукцию перед собой, что дополнительно провоцирует его сделать покупку.

При установке оборудования в торговом зале необходимо обеспечить свободную циркуляцию покупателей внутри магазина. Свободная циркуляция покупательских потоков достигается за счет:

- оформления указателей отделов в виде вывесок или флагов;
- » обеспечения хорошей просматриваемое™ всех отделов магазина;

- * выкладки товаров повышенного спроса в местах, влияющих на передвижение покупателей;
- » расстановки оборудования параллельно движению покупательских потоков так, чтобы обеспечить посещение наибольшей глубины зала;
- * соблюдения взаимосвязи основных отделов торгового зала, соответствующих подсобных и иных помещений;
- * устранения лишнего напольного оборудования.

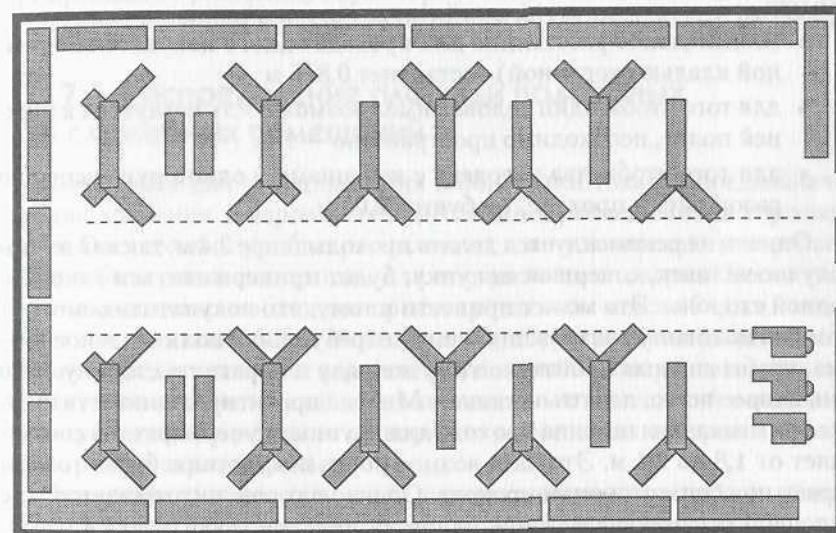


Рис. 17.7. Перекрестное расположение стеллажей

При проектировании покупательских потоков следует избегать:

- расстановки оборудования, препятствующей желанию посетителя выйти из потока для посещения других отделов магазина;
- возможного разрыва направления движения покупательского потока, спровоцированного конфигурацией зала или самим оборудованием.

Планировка торгового зала может считаться удачной, если достигнуто равновесие между комфортом при движении покупателей и эффективным использованием торгового пространства. Конечно, велик соблазн разместить побольше товаров. Но если их много, а места мало, покупателю может быть трудно осуществить выбор, да и просто нахо-

дить то, за чем он **пришел**. Свободный доступ к товару повышает оборот на 30–70 %, а плохой обзор, отсутствие доступа, задержка с исполнением просьбы «показать поближе» могут снизить оборот вдвое. Необходимо дать покупателю возможность свободно передвигаться, даже с сумками и тележками, не допускать заторов, толкучки у прилавков, а также образования очередей. Очень узкие проходы, в которых невозможно разойтись, раздражают покупателей, и они могут уже не вернуться в магазин. Исходя из пропорций среднего человека, были установлены следующие предельные значения ширины проходов:

- « минимальное расстояние для прохода одного покупателя с ручной кладью (корзиной) составляет 0,875 м;
- для того чтобы один человек имел возможность нагнуться к нижней полке, необходимо пространство — 1 м;
- для того чтобы два человека с корзинами в одной руке успешно разошлись в проходе, требуется 2,05 м.

Однако не рекомендуется делать проходы шире 2,4 м, так как в этом случае человек, совершая покупку, будет придерживаться какой-то одной стороны. Это может привести к тому, что покупатель осмотрит только половину товаров, либо ему потребуется дополнительное время, чтобы еще раз пройти по тому же ряду в обратную сторону, чего он, скорее всего, делать не станет. Многие проектировщики считают, что оптимальная ширина прохода для крупных супермаркетов составляет от 1,8 до 2,1 м. Это дает возможность покупателю брать товары сразу по обеим сторонам прохода. Однако в городских магазинах, где площадь ограничена и слишком дорога, ее можно сузить до 1,4 м.

Если в супермаркете предполагается торговать фасованным мясом, колбасами, сырами и т. д., то перед стеллажами с этой продукцией должно быть больше места, чтобы покупатели могли беспрепятственно выбрать нужные куски. Во избежание толкучки многие проектировщики предусматривают в таких местах проходы шириной 2,7–3 м. Проход перед кассами также должен быть достаточно широким, чтобы покупатели имели возможность свободно осмотреть торцевые полки и повернуть в следующий проход. Минимальная ширина такого прохода — 2,4 м, однако некоторые проектировщики делают его до 4,8 м. Пространство около контрольно-кассовых пунктов зависит от их производительности: при эффективной работе без длинных очередей в часы пик требуется меньше места.

Для определения эффективности использования площади применяют коэффициент установочной площади, который определяется как

отношение площади, занятой под оборудование, к общей площади торгового зала:

$$K_{уст} = \frac{S_{уст} (м^2)}{S_{торг} (м^2)} \cdot 5_{торг} (м)$$

Оптимальная величина этого коэффициента находится в интервале от 0,25 до 0,35. Если величина коэффициента установочной площади превышает рекомендуемую норму, скорее всего, магазин перегружен оборудованием и покупателям в нем будет тесновато и неудобно.

17.5. Распределение площади подсобных и служебных помещений

Помещение для складирования и обработки товаров предназначено для хранения товаров и их подготовки к размещению в торговом зале. Оно должно удобно располагаться по отношению к торговой зоне и быть легко доступным для поступающих товаров. Поскольку торговые отделы необходимо проектировать как можно ближе к соответствующим подсобным помещениям (для устранения лишних операций и предотвращения пересечения покупательских и товарных потоков), расположение складских и подсобных помещений оказывает непосредственное влияние на порядок размещения товаров и товарных групп в торговом зале.

Существует четыре основных варианта расположения подсобных помещений: *П-образное* расположение, расположение подсобных помещений *вдоль задней стены* здания, расположение *в подвале* или нижнем этаже здания и *Г-образное* расположение.

П-образное расположение подсобных и служебных помещений (рис. 17.8). При таком расположении подсобные помещения могут заметно различаться по площади в зависимости от количества товара, получаемого магазином за определенный период времени, товарооборота и объема товарных запасов, что не слишком заметно отражается на интерьере магазина. Однако многие специалисты находят П-образное расположение слишком расточительным с точки зрения затрат на недвижимость. Потребуется слишком много дверей, что создаст проблемы с обеспечением безопасности. При этом пропадают парковочные места, так как здание не может быть смещено ближе к границе владения, а для проезда грузовиков к месту разгрузки понадобится Дополнительная площадь.

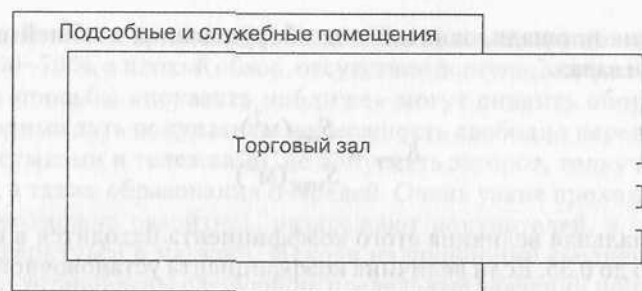


Рис. 17.8. П-образное расположение подсобных и служебных помещений

Расположение подсобных помещений вдоль задней стены здания (рис. 17.9). В данном случае не происходит такой потери площади под автостоянку, как в предыдущем примере, поскольку пространство вдоль боковых стен магазина можно использовать для парковки автомобилей. Однако и здесь здание нельзя расположить близко к границе владения, так как пропадают потенциальные парковочные места. Такое расположение желательно, если позволяет земельный участок и если стоимость — не определяющий фактор.

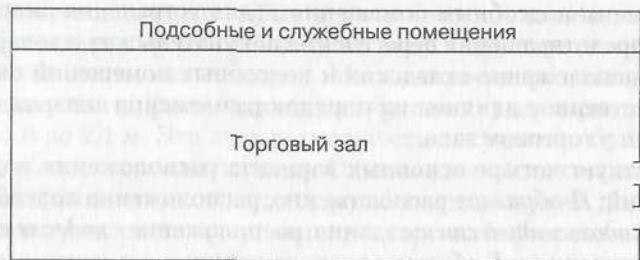


Рис. 17.9. Расположение подсобных и служебных помещений вдоль задней стены здания

Расположение подсобных и служебных помещений в подвале или нижнем этаже здания (рис. 17.10). В настоящее время этот вариант используется редко — за исключением случаев, когда возникают проблемы с площадью. Основными причинами для использования подвала могут быть:

- размер участка, на котором построен магазин, не позволяет выделить достаточную площадь для складских помещений;
- стоимость строительства или аренды подвала значительно ниже, чем первого этажа.

Размещение подсобных и служебных помещений на одном уровне с торговыми, несомненно, является более предпочтительным, поскольку в этом случае легче перемещать товары из подсобных помещений в торговый зал. В настоящее время при проектировании новых супермаркетов, как правило, выбирают именно этот вариант размещения. Однако в городских районах, где земля очень дорогая, магазинам приходится использовать и подвальные этажи.

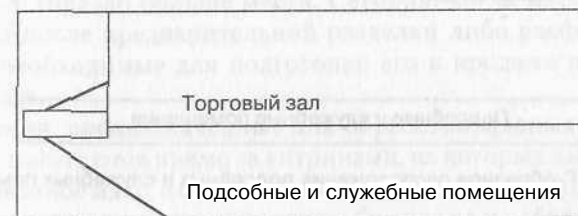


Рис. 17.10. Расположение подсобных и служебных помещений в подвале или на первом этаже здания

Г-образное расположение подсобных и служебных помещений (рис. 17.11). При такой планировке можно разместить самое большое число парковочных мест по сравнению с первыми двумя вариантами, так как здание может находиться ближе к границе владения. Это позволяет увеличить объем продаж, так как большая вместимость автостоянки позволяет обслужить больше покупателей. Благодаря меньшему количеству входов и выходов проблемы безопасности сведены к минимуму. Существенным недостатком такой планировки является расстояние, которое необходимо преодолеть товару до соответствующего складского помещения. Однако это может быть не такой уж высокой платой за возможность привлечь дополнительных покупателей.

Для нового магазина лучшим средством доставки и хранения продуктов является использование поддонов, что повышает производительность труда на складе. Однако некоторые магазины до сих пор пользуются конвейерами для перемещение товаров.

Лучшим местом для хранения **бакалейно-гастрономических товаров** является удлиненное прямоугольное помещение (рис. 17.12). По возможности оно должно быть отделено от места приемки мясных товаров и плодоовощной продукции. В узком складском помещении стеллажи или платформы с товарами должны располагаться сдвоенными рядами, перпендикулярно стенам, с проходами, ширина которых позволяет беспрепятственно перемещать товары. Конвейер может быть установлен параллельно длинной стене и перпендикулярно

стеллажам. Расстояние от стеллажей до конвейера не должно превышать 3,7 м. Это вполне достаточное пространство для любого человека, занимающегося разгрузкой или нагрузкой конвейера.

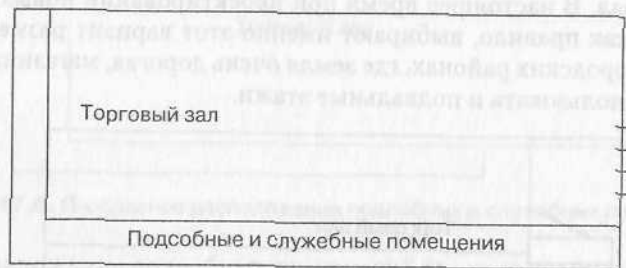


Рис. 17.11. Г-образное расположение подсобных и служебных помещений



Рис. 17.12. Пример планировки склада бакалейно-гастрономических товаров

На складе бакалейные товары должны размещаться таким образом, чтобы их место хотя бы примерно соответствовало положению товара в торговом зале. Если придерживаться такого принципа, будет гораздо легче отыскать требуемый товар. Также могут помочь указатели товарных групп или номеров проходов, соответствующих местоположению товара в торговом зале. Если товар подлежит централизованной маркировке, стол для наклейки ценников должен располагаться в конце конвейера, около дверей, ведущих в торговую зону, чтобы работникам склада не приходилось делать лишних переходов.

При использовании платформ с решетками, где товар располагается на двух уровнях, экономится много времени, затрачиваемого на перемещение товара, поскольку при этом уменьшается высота штабеля. Кроме того, увеличивается место на верхних уровнях для ломких и сыпучих товаров: печенья, крекеров, каш и т.д.

Мясные продукты. Много лет назад, когда говяжьи туши разделялись почти в каждом супермаркете, для подготовки мяса к продаже требовалось гораздо больше места. Сегодня, когда мясо поступает в магазины после предварительной разделки либо расфасованным, площади, необходимые для подготовки его к продаже и хранению, уменьшились.

Помещения, предназначенные для обработки мясных продуктов, обычно располагаются прямо за витринами, на которых выкладывается расфасованное мясо, а сигнальная система в виде колокольчика или звонка дает возможность покупателю обратиться к работнику отдела в случаях, когда ему требуется особый кусок или продукт, который не представлен на витрине. Иногда в мясных отделах устанавливается стеклянная стена, чтобы покупатель мог наблюдать за разделкой мяса и убедиться в соблюдении санитарных норм. Некоторые покупатели предпочитают, чтобы приготовление мясного фарша происходило у них на глазах. Стеклянная стена позволяет организовать такое визуальное наблюдение, избавляя от необходимости размещать мясорубку в торговом зале. На рис. 17.13 представлен пример планировки подсобных помещений мясного отдела.

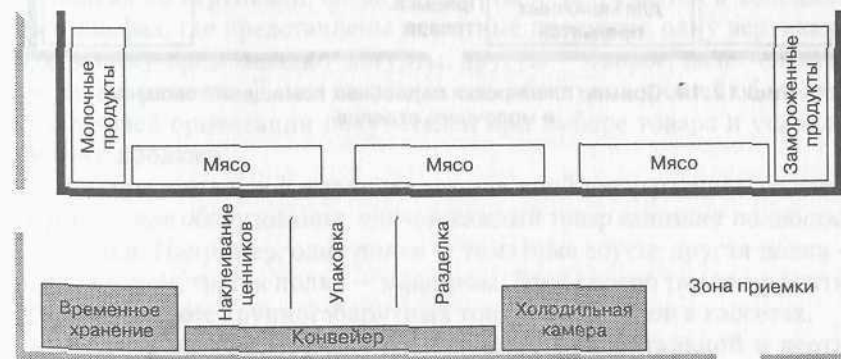


Рис. 17.13. Пример планировки подсобных помещений мясного отдела

Овощи и фрукты. Площадь помещений для хранения и обработки плодоовощной продукции зависит от объема реализации, количества

поставок в течение недели, товарооборота и объема необходимых запасов и сезонного спроса. На рис. 17.14 показана типичная планировка подсобных помещений овощного отдела. В магазинах, где производится фасовка плодоовощной продукции, требуется более просторное помещение для обработки и, соответственно, больше оборудования.

Молочные продукты. Размеры площадей для хранения молочной продукции зависят от количества проходящего через супермаркет товара. Склад для хранения такой продукции должен располагаться как можно ближе к дверям, ведущим в торговый зал, и к молочному отделу (см. рис. 17.14). Во многих магазинах склад молочных продуктов отделяют от витрин с молоком и яйцами стеной с раздвижными перегородками, чтобы из задней комнаты можно было заменить пустую секцию на полную, экономя таким образом время и затраты труда и повышая производительность.

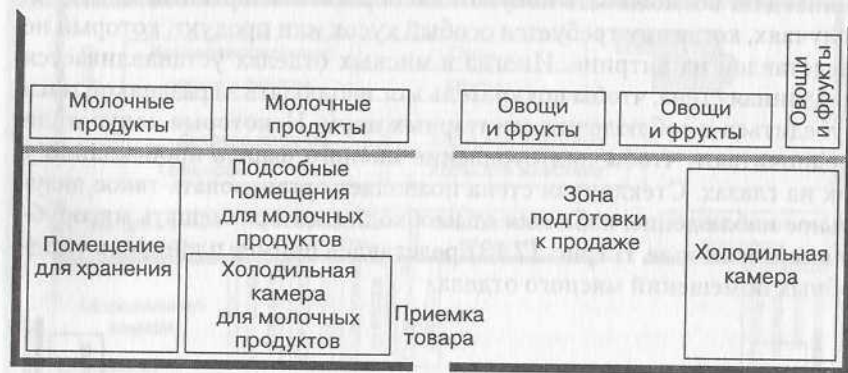


Рис. 17.14. Пример планировки подсобных помещений овощного и молочного отделов

Глава 18

Выкладка товаров

18,1. Выкладка товаров: демонстрация или инструмент продаж?

Выкладка товаров — это определенные способы укладки и демонстрации товаров в торговом зале. Это услуга, предназначенная для демонстрации, облегчения поиска и выбора необходимых товаров, а также создания потребительских предпочтений.

Между размещением и выкладкой товаров есть разница. Под размещением понимается распределение товаров на площади торгового зала, в то время как выкладка — это расположение, укладка и показ товаров на торговом оборудовании.

Различают два основных способа выкладки товаров — *вертикальный* и *горизонтальный*.

При вертикальной выкладке однородные товары выкладываются на полках по вертикали, сверху вниз. Часто встречается в холодильных шкафах, где представлены молочные продукты: одну вертикальную полосу представляют йогурты, другую — творог, далее следуют сметана и ряженка. Такая выкладка способствует хорошей обзорности, лучшей ориентации покупателей при выборе товара и ускоряет процесс продажи.

При горизонтальной выкладке тот или иной товар размещают вдоль по всей длине оборудования, причем каждый товар занимает полностью 1–2 полки. Например, одна полка — томатные соусы; другая полка — прочие соусы; третья полка — майонезы. Этот способ также эффективен при продаже крупногабаритных товаров и товаров в кассетах.

На практике применяется комбинация горизонтальной и вертикальной выкладки. Для групп товара, где ассортимент узок, предпочтительнее вертикальная выкладка; где он более широк, рекомендуется выкладка горизонтальная или комбинированная.

Выкладка товаров подразделяется на *товарную* и *декоративную* (демонстрационную, экспозиционную). Товарная выкладка служит

в магазинах самообслуживания одновременно для показа и для отгрузки товаров.

Декоративная выкладка (выполненная с применением средств объемно-пространственной композиции) применяется для оформления витрин и стеллажей в магазинах или отделах, где продажа производится через прилавок. Выложенные таким способом товары выполняют демонстрационную функцию, привлекают внимание покупателей. Использовать декоративную выкладку в магазинах самообслуживания нецелесообразно — что останется от композиции, когда покупатели разберут часть товаров?

Товарная выкладка в магазинах самообслуживания осуществляется, как правило, фронтальным способом. Принцип, лежащий в основе фронтальной выкладки, — один образец выставляется в полную величину, остальные (за ним) видны частично или не видны.

Мерчендайзинговый подход к выкладке товаров исходит из того, что товары на всем пространстве по горизонтали и вертикали воспринимаются с разной интенсивностью внимания. Если в магазине, торгующем через прилавок, продавец может оказать личное воздействие на покупателя, то при самообслуживании именно выкладка, положение товара на торговом оборудовании будет влиять на решение клиента о покупке. Поэтому возникает необходимость предварительного анализа показателей локализации товаров по горизонтали и вертикали, чтобы определить, как соотносится система выкладки товаров с поведением посетителя и насколько эффективна существующая выкладка товара.

В зависимости от целей мерчендайзинга выкладка товаров может решать следующие основные задачи:

- способствовать распределению познавательных ресурсов посетителя;
- предопределять уровень обзора и привлекательность товара для посетителя;
- способствовать формированию более тесных взаимоотношений между товарами и посетителями;
- создавать условия для «перекрестного мерчендайзинга», при котором «товары-продавцы» наиболее полно используют свой потенциал по продаже дополняющих товаров, товаров импульсивного и пассивного спроса;
- создавать предпочтительные условия для отдельных марок, используемых для достижения определенных тактических задач или стратегических целей;
- способствовать достижению конкурентных преимуществ.

Выкладка товаров тесно связана с понятием *точки продаж*.

Точка продаж (*point of sale*) — место в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о выборе и покупке, т. е. торговое оборудование, предназначенное для демонстрации и отбора товаров (стойки, горки, прилавки, прилавки-витрины, вешала, шкафы, напольные дисплеи, стеллажи, различные виды холодильного оборудования). В мерчендайзинге существуют понятия *основной* и *дополнительной* точки продаж.

Основная точка продаж — это место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы.

Дополнительная точка продаж — это место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается отдельно.

Причин для дополнительного размещения товара может быть несколько.

1. *Объемное представление*, т. е. представление товаров в больших количествах. Большой объем товара, выложенного на напольных дисплеях, вызывает ассоциацию, во-первых, с низкой ценой, а во-вторых, создает ощущение того, что данный товар пользуется повышенным спросом. При расположении продукции, упакованной в целлофан, покупателю кажется, что товар только-только поднесли со склада. Он так хорошо идет, что не успевают даже на полки ставить. Напольные дисплеи традиционно располагаются в проходах по ходу покупательского потока, в секции, где расположена основная категория данного товара, или отдельно. Иногда объемные представления товара располагают у касс, это встречается довольно редко из-за больших размеров дисплеев, которые могут создать неудобство при расчете за товар.
2. *Размещение товаров по категориям*. Человек, покупая основной товар, может внезапно осознать необходимость приобретения дополнительного, сопутствующего товара. Такое расположение взаимодополняющих продуктов еще называют перекрестным мерчендайзингом.
3. *Рекламная выкладка или информация о новых товарах*. В этом случае отдельное расположение товаров сочетается с применением рекламных и информационных материалов, располагается в наиболее заметных для обозрения местах.
4. *Расположение товаров, для которых проходят специальные акции*, и т. д.

Очень важно, чтобы товар, размещенный в дополнительной точке продаж, присутствовал и в основной, иначе это будет воспринято как

вынесение продукции из определенной продуктовой группы. А это таит в себе опасность — покупатель привык видеть и искать товары на определенных местах (в основной выкладке). Поэтому если он не обнаружил товара в привычном месте, то может «в упор» не заметить его в дополнительной точке продаж. В результате такая перестановка в магазине может привести к неожиданным падениям прибыли.

18.2. Правила выкладки. Управление восприятием

Размещение товара на полках в основной точке продаж — один из главных инструментов мерчандайзинга. Если учесть, что только 5 % всех магазинных продаж приходится на дополнительные выкладки, значение основной выкладки на полках становится очевидным.

Главными идеологическими принципами основной выкладки являются:

- обзор;
- доступность;
- опрятность;
- соответствующий вид товаров «переднего ряда»;
- заполненность полок;
- привлекательность упаковки;
- маркировка цены;
- определенное место на полке;
- постоянное восполнение запасов;
- правило распределения приоритетных мест.

Обзор. Товар должен быть обращен лицевой частью упаковки к покупателю. Место на стеллажах распределяется так, чтобы привлечь внимание посетителей магазина, обеспечить быструю распакуемость товара и повысить эффективность каждой полки. При уменьшении прибыли обзор товара на полке становится крайне важной характеристикой, повышающей продажи с квадратного метра¹.

Правило шпиком к покупателю. Товар, выставленный фронтально, должен быть расположен с учетом угла зрения покупателя. Основная информация на упаковке должна быть легко читаема, не закрываться другими упаковками и ценниками. Нарушение правила «лицом

¹ Человеческий глаз может воспринять продукт, если рядом представлены как минимум 3–5 однотипных пачек. Поэтому какой бы ни была ширина полки, товар должен стоять относительно свободно.

к покупателю» характерно для торговых точек, где мало места, а товара много. Если товар расположен неудачно, его все-таки найдут, но при соблюдении следующих условий:

- покупателю очень нужен данный вид продукта;
- у покупателя уже сформировалось предпочтение относительно данной марки;
- он знает, как выглядит упаковка;
- * у него достаточно времени на поиск;
- он может задать вопрос продавцу.

Вариантом нарушения правила «лицом к покупателю» является случай, когда ценником закрывается упаковка (вся или ее часть). Однако ценник не может заменить информацию, размещенную на упаковке товара. Он стандартизирован, а упаковка является носителем индивидуальности товара и содержит гораздо больше информации. Над ней трудились профессиональные дизайнеры и маркетологи, сделали ее носителем определенной идеи и образа. Поэтому если места для ценника не хватает, следует расположить лицом максимально возможное число упаковок, все остальные могут быть видны частично. В этом случае необходимо поместить и информацию на ценнике типа «Соки "Я" в ассортименте».

Доступность. Следует помнить, что «покупательная способность» человека измеряется длиной руки. Легкие изделия и продукты должны находиться на верхних полках, а тяжелые — на нижних. Покупатель задумается, прежде чем решится снять тяжелую вещь с верхней полки. Повреждения и поломки также случаются реже, если изделия с небольшим весом лежат на верхней полке.

Опрятность. Полки, на которых размещается товар, надо регулярно мыть или пылесосить. Непривлекательный, запачканный или с изъемами товар должен удаляться с полок и уцениваться для ускорения его продажи. Этикетки на продаваемом товаре должны быть хорошо закреплены, а банки без этикеток должны быть идентифицированы, уценены и выставлены в другом месте (где товар выкладывается «навалом»).

Соответствующий вид товаров «переднего ряда». Количество товаров «переднего ряда» зависит от объема их упаковки, спроса на эти товары и возможности быстрого пополнения стеллажного запаса. Установленное для «переднего ряда» количество должно поддерживаться для контроля этого запаса и ускорения товарооборота. В течение дня следует несколько раз заполнять товарами первый ряд на полках.

Заполненность полок. Базовый принцип торговли по системе самообслуживания состоит в следующем - максимальные обороты можно делать только при полностью заполненных полках. Полочный товар должен быть показан в выигрышном виде; вокруг него должно быть свободное место, чтобы его можно было лучше рассмотреть.

Привлекательность упаковки. Посетители магазина самообслуживания тратят на покупку в среднем 25 минут. Это значит, что выбор нескольких продуктов из тысяч выставленных на стеллажах товаров происходит в быстром темпе. Поэтому необходимо учитывать привлекательность упаковки и общее зрительное впечатление от выкладки товаров. Менеджер должен быть заинтересован в продаже фасованных товаров, привлекательность знакомой упаковки (обертки) которых обращает на себя внимание покупателей.

Маркировка цен. Маркировка цен непосредственно на товаре постепенно уходит в прошлое: общепринятыми становятся сканер и универсальный код цен. Однако там, где все еще используется маркировка, цены должны проставляться правильно, чтобы сохранить доверие покупателя. При изменении данных на ценнике необходимо обновлять маркировку на продаваемом товаре.

Определенное место на полке. Покупатели привыкают к тому, что нужный им товар находится на определенном месте, поэтому всякие изменения должны контролироваться в рамках отдела (категории) и производиться по веским причинам. Местоположение продуктов должно соответствовать указателям и вывескам в проходах.

Постоянное восполнение запасов. Передвижение продукта с заднего ряда на передний план при восполнении запасов на полках должно происходить по испытанному и оправдавшему себя принципу «пришедший первым уходит первым». Ротация продукции при заполненных полках сведет к минимуму скопление лежалого товара и его порчу.

Правило распределения приоритетных мест. Товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и торговом оборудовании. Однако если предоставлять лучшие места только «сильным» маркам, то торговец может попасть в сильную зависимость от производителя. Для того чтобы магазин не потерял свою индивидуальность, не стал таким, как все, менеджеру необходимо поддерживать баланс предложения различных марок в отделе и (или) категории.

Выкладывая «подвисший» товар на лучшие полки категорически противопоказано. Несмотря на то что такая перестановка может спо-

собствовать увеличению сбыта неходового товара, это может обернуться падением общей прибыли и растратой доверия покупателей. В западной практике товары, с которыми хотят поскорее распрощаться, ставят вниз, отдельно, в специально отведенном месте и с соответствующей информацией, отправляют в специальные магазины или возвращают поставщику в соответствии с условием договора. Потому что товар, который находится на хорошем месте, в центре внимания, в любимом магазине, вызывает к себе доверие. Зачастую именно за доверие, гарантию качества платят покупатели, выбирая тот или иной магазин. Нельзя заставлять их сомневаться. Если сам товар плохой — отношение к магазину может ухудшиться, а служащие об этом даже не узнают. Поэтому, прежде чем передвигать товар, качество которого вызывает сомнение, следует вспомнить, что краткосрочные прибыли могут «убить» клиента.

18.3. Концепция представления товара.

Управление продажами

Было бы ошибочным считать, что цель выкладки ограничивается демонстрацией преимуществ товара и совершенствованием его окружения. Выкладка — это не «красивая картинка», а эффективный (подчас единственный) инструмент управления продажами в торговом зале. Ее цель состоит в том, чтобы с помощью методов комбинированного воздействия управлять восприятием потенциальных покупателей; формировать его в направлении, соответствующем целям реализации по объему и структуре товарооборота. Приступать к формированию основной выкладки следует с разработки концепции представления товара.

На сегодняшний день существует несколько основных концепций выкладки товара.

Идейное представление. В основе представления лежит какая-либо идея, например, «Все, что вы можете поставить на полках в кухне». Наиболее часто встречаемый пример — в рамках своей группы упорядочиваются товары одного поставщика или товары, продаваемые под одной маркой.

Группировка по видам и стилям. «Все 100%-ные соки — в одном месте, нектары — рядом», «Сливочное масло — на этой полке, а маргарин — на той; молоко здесь, а кефир по соседству», «1,5%-ное молоко всех производителей здесь, затем 3,2 %-ное» и т. д. Покупателю предельно ясно, какими свойствами обладает сгруппированный в блок товар, соответственно, такую группировку следует применять в магазинах

и отделах, где различия в свойствах товара очень важны для покупателя. (Например, шампуни и средства для ванн для новорожденных и детей старше одного года.)

Выравнивание цен. Б самом примитивном случае концепция выравнивания цен выглядит так: «на нижней полке — все по 10 руб.; на средней — по 20 руб.*. Чаше концепция выравнивания встречается в виде размещения товаров по возрастанию цен. Например, если одну полку на стеллаже занимают майонезы разных производителей, то в одном конце полки выставлены дешевые, а в другом дорогие. По этому же принципу располагаются товары на соседних полках, и покупатель может выбрать доступный ему по цене товар, находясь у одного конца стеллажа. Это расположение очень привлекает потребителей с низким доходом, размышляющих: «Зачем мне тратить время и рассматривать все это великолепие, если главный фактор для меня — цена?»*

Группировка по назначению. «Средства по уходу за волосами — в одном месте, по уходу за ногтями — в другом». «Майонезы — на одном стеллаже, соусы — на следующем*. Если такое представление в магазине доминирует, покупатель может не заметить (или исключить из возможностей выбора) товары, размещенные далеко друг от друга.

Респектабельно-специализированное представление. Применяется в основном при выкладке элитных, редких товаров, большей частью продовольственных, и одежды; или в крупных магазинах, делающих упор на широту ассортимента. В продовольственных магазинах респектабельно-специализированную выкладку применяют для того, чтобы показать великолепие и разнообразие предложения продуктов, собранных со всего мира. Так, в кофейных отделах кофе в зернах выставляют в соответствии с сортами и странами произрастания. Аналогичным образом иногда выставляют и вина (вина Франции, Германии, Италии, Испании, Чили, ЮАР, США, Израйля и др.).

Выкладка корпоративным блоком. Если группа товаров одного производителя занимает высокую долю в общем объеме реализации по данной товарной группе (более 5 %), и выкладка блоком не противоречит общей концепции представления товара в магазине, продукцию группируют в корпоративный блок в каждой продуктовой группе.

Корпоративный блок — это место на стеллаже, выделенное и закреплённое под размещение товаров конкретного производителя.

Доказано, что выкладка товаров блоком связана с изменением объемов продаж, привлекает внимание с помощью принципов контраст-

ности и цветового пятна, и увеличивает время пребывания посетителей возле секции. Поэтому выкладка корпоративным блоком выгодна как для производителя, так и для розничного торговца.

При выкладке продукции, размещаемой корпоративным блоком и имеющей упаковку прямоугольной формы или близкой к ней (бакалея, молочные изделия, соки, использующие упаковку «Тетра-Пак»), применяют, как правило, один из вариантов концепции *стены крепости*. Согласно этой концепции, расположив наиболее сильные позиции (товары-лидеры) на обоих концах блока, можно привлечь внимание к находящимся в центре менее популярным товарам (рис. 18.1).



Рис. 1 а. 1. Вариант 1 выкладки «стены крепости»

Однако если принять во внимание принцип направленности взгляда и возможность зрительного охвата, можно предположить, что в фокусе окажется не только своя продукция (В), но и продукция конкурентов (А и С). Таким образом, лидер будет «вытягивать» обоих соседей (рис. 18.2).

Тем более эффект привлечения внимания к слабым товарам сомнителен, если все конкуренты придерживаются концепции стены крепости (рис. 18.3). Расположение рядом двух сильных предложений конкурентов может способствовать нарушению принципов традиционного восприятия, усилить когнитивный диссонанс и привести к увеличению времени, затрачиваемого на выбор товара. Поэтому к определению места, которое должен занимать товар-лидер внутри корпоративного блока, следует подходить осторожно. Если все конкуренты — соседи по выкладке придерживаются схемы «стены крепости», то

лучшее положение имеют товары, ведущие борьбу на один фронт, т. е. в начале и в конце ряда («А₁», «С₁»).

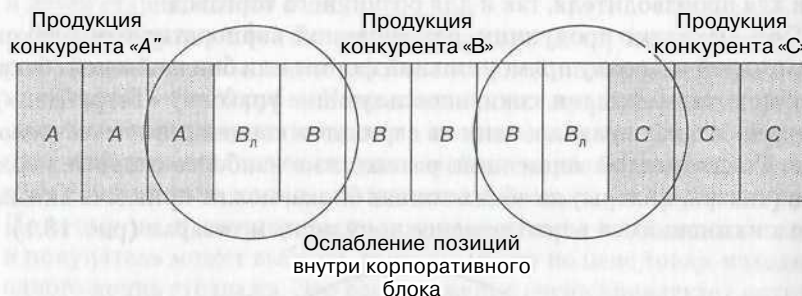


Рис. 18.2. Вариант 2 выкладки «стены крепости»

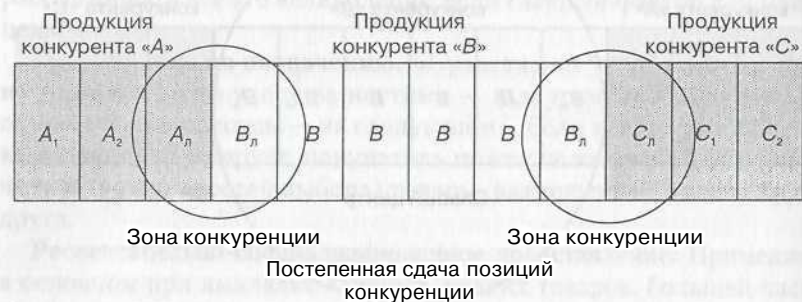


Рис. 18.3. Вариант выкладки, провоцирующий нарушение принципов восприятия

Вариантом концепции «стены крепости» является выкладка, при которой сильные марки помещаются в центр блока (рис. 18.4). Все положительное влияние сильной марки остается в данном случае внутри корпоративного блока.

Постепенное укрепление позиций в центре блока (появление новых сильных позиций или увеличение фейсинга имеющихся) позволит стабилизировать ситуацию, а затем и расширить место на полке, увеличив продажи за счет конкурентов. Одновременно лидеры конкурентов «А» и «С», размещенные по краям блока, невольно улучшают имидж то в аров-ауте аи л еров производителя «В».

Выбранная концепция представления товара играет важную роль в создании индивидуальности магазина. Поэтому розничному торговцу следует подумать о возможности разработки собственных концепций, а не следовать традиционным схемам. Главное при разработке

собственной концепции выкладки товара — создать удобную систему, которая отвечала бы целям реализации и соответствовала общей концепции представления товара в магазине.



Рис. 18.4. Вариант выкладки «сильный центр»

Формируя выкладку товара, необходимо помнить о минимальном изменении интенсивности раздражителя, которое может быть замечено покупателем. Изменение маркетинговых стимулов описано в законе Вебера, согласно которому по мере роста исходной интенсивности раздражителя возрастает и величина необходимых изменений. Это означает, что производителю и розничному торговцу необходимо постоянно совершенствовать методы предложения товара, находить нестандартные решения, чтобы их усилия были замечены потребителем и дали ожидаемый результат.

18.4. Влияние места представления товара на объем продаж. Где выставлять?

Практика показала, что отдельные точки пространства торгового зала магазина неодинаково стимулируют продажи. Следовательно, товары и их марки могут получить конкурентные преимущества в зависимости от того, какие позиции они занимают на стенах зала, прилавках, стеллажах и иных конструкциях, предназначенных для позиционирования. Для того чтобы установить наилучшую (отвечающую Целям и задачам мерчендайзинга) позицию для каждого конкретного товара, необходимо ответить на следующие вопросы:

- где выставлять;
- с кем выставлять;
- сколько места следует отвести под данный товар.

Где выставлять. Хорошо известно, что лучшее место для демонстрации товара — справа на уровне глаз покупателя. Большинство покупателей правши, поэтому они более внимательно относятся к товарам, которые находятся справа. Но если по периметру торгового зала установить правую сторону довольно просто, то как быть с серединой зала самообслуживания? Не всегда можно точно определить, с какой стороны покупатели движутся. При продольной планировке более вероятно, что покупатели войдут в средний ряд из задней части зала. А в зале со смешанной планировкой? Для того чтобы определить предпочтительное направление движения покупателей в проходе, необходимо присмотреться к аттракторам (завлекалочкам) — если в начале ряда расположена информация, реклама новинок, светящийся или анимационный дисплей, да и просто сильная марка, многие покупатели повернут в проход, тем самым **указав** правую сторону ряда.

Определение «на уровне глаз» покупателя не оставляет возможностей для различных толкований. Но вряд ли все точно смогут ответить на вопрос, сколько единиц попадают в поле зрения покупателя. На какое количество расположенных рядом товаров оказывает влияние товар-лидер? Как правильно распределить акценты и эффективно привлечь внимание к товару? Для ответа на эти вопросы необходимо понимать особенности зрения, глаза человека как оптического инструмента. В зрительной работе человеческого глаза различается способность видеть и способность рассматривать. В зависимости от того, останавливает ли человек свой взгляд на предмете или как бы пробегает по нему взглядом, он воспринимает либо подробный (статический) образ этого предмета, либо лишь беглое впечатление от него. При неподвижном положении головы поле зрения человека охватывает угол 54 градуса по горизонтали, а по вертикали — 27 градусов от уровня глаз и 10 градусов ниже уровня глаз (рис. 18.5). Чем дальше покупатель находится от стеллажа, тем больше предметов он сможет охватить взглядом за один раз.

На плоскости стеллажа внимание будет распределяться, как показано на рис. 18.6. Если какой-либо товар (или иной раздражитель) привлечет внимание покупателя, оказался в центре фокусирования прямого взгляда, покупатель скорее всего заметит соседние товары, расположенные в поле его зрения.

Если пространство между стеллажами узкое, взгляд покупателя «прилипает» к какому-то предмету на уровне глаз, и он так и движется, рассматривая все на этом уровне, а для того чтобы посмотреть то-

вары внизу и вверх, он должен иметь намерение это сделать. Этим объясняется приоритетность расположения товаров на уровне глаз покупателя. Также хорошим местом для размещения товара являются концевые стойки, и только в том случае, если спокойно рассматривающему и выбирающему покупателю не мешают другие. Когда ширина проходов близка к минимально допустимой, предпочтительнее помещать на торцах товар, не требующий долгого выбора и размышлений. По принципу: «увидел-купил*».

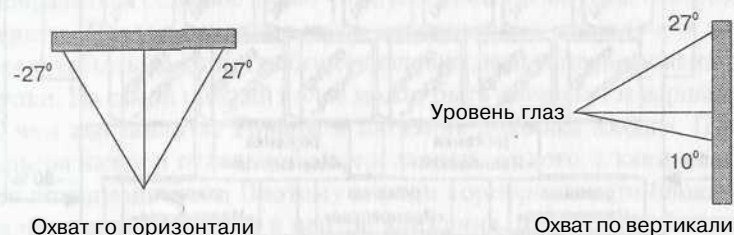
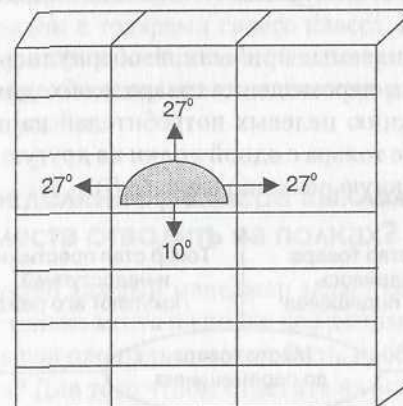


Рис. 18.5. Поле зрения человека



Товар-лидер

Рис. 18.6. Поле зрения человека, сфокусированное на конкретном товаре

Исследования, проведенные в США и в России, показали, как значительно меняются объемы продаж при перемещении товара с полки на полку (рис. 18.7). Поэтому решение о том, какие товары и где надо располагать, должно быть обосновано с точки зрения достижения целей реализации.

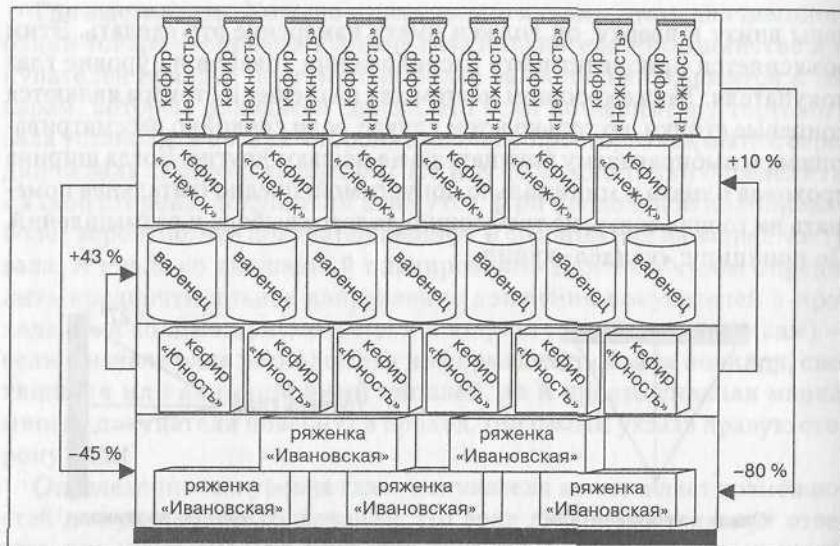


Рис. 18.7. Зависимость объема продаж от положения товара на оборудовании

Для того чтобы ожидаемые прибыли не обернулись падением продаж, при выборе схемы перемещения товара необходимо прогнозировать возможную реакцию целевых потребителей на принятое решение. Так, перемещение товара с одной полки на другую может вызвать следующую субъективную реакцию (рис. 18.8).



Рис. 18.8. Возможная реакция потребителей на перемещение товара

Если приоритетность полок не вызывает сомнений, на них располагают наиболее продаваемые товары, а также товары, которые хотят сделать таковыми. На лучшие места также могут перемещаться това-

ры, для которых в данный момент организуются специальные акции: дегустация, раздача образцов, консультации, лотереи и т.д., в таком случае покупатель должен легко их находить. Однако если магазин предлагает товары, интересные детям (соки в маленькой упаковке, пирожные, рулеты, молочные коктейли), нужно учесть, что на уровне глаз ребенка будет низшая полка. Многие специалисты, правда, считают, что на уровень вытянутой руки ребенка в магазине самообслуживания класть такие товары не всегда оправдано: родителям может не понравиться большое число «импульсивных» покупок, совершенных ребенком. Поэтому нижние полки традиционно отводят для товаров менее прибыльных, иногда более дешевых, или **запланированных** для покупки. На самой нижней полке может быть размещен товарный запас.

С чем выставлять. Товары в магазине подобны людям. Престиж и карьера каждой отдельной марки зависит от того, с какими товарами ее позиционируют. Поэтому внутри корпоративного блока новые предложения размещают в центре внимания, рядом с наиболее ходовыми товарами. Освободить место для новинки в блоке можно, подвинув продукцию, продаваемую хуже всего. Очень важно, чтобы товар располагался рядом с товарами своего класса. Если «простой» товар попадает в зону внимания престижных товаров, для него это всегда плюс, и напротив, соседство престижного товара с дешевыми аналогами не делает ему чести.

18.5. Определение размера выкладки. Сколько места отводить на полках?

Рано или поздно каждый менеджер задает себе вопрос: правильно ли я выделяю столько места на полке под данный товар? Может быть, нужна еще большая площадь, а может быть, наоборот, стоит сократить ее до минимума? Для того чтобы ответить на все эти вопросы, следует найти оптимальное соотношение между объемами продаж и другими экономическими показателями и местом, которое занимают те или иные товары в магазине.

Общая площадь выкладки магазина исчисляется как сумма площадей всех плоскостей торгового оборудования (горизонтальных, наклонных и вертикальных), предназначенных для показа товаров в торговом зале. При распределении торговых площадей специалисты начинают с того, что каждому товару выделяется место в соответствии с ожидаемым объемом продаж. Так, если предполагается,

что в молочном отделе продажи марки «Белый город*» составят около 5 %, ей будет выделено около 5 % общей площади на торговом оборудовании. Но в процессе реализации происходит оптимизация размера выкладки в зависимости от ценности категории и отдачи от ее продаж. Оптимальный размер выкладки определяется на основе сравнения продаж товара и выделенного для него места на полке со средними цифрами по магазину. Если продажи с линейного метра в категории ниже среднего, но выше среднего выделенного места — это значит, что для выкладки отведено слишком много места. И наоборот, категории товаров с показателями выше среднего по продажам и ниже среднего по выделенному месту должны быть обеспечены большим пространством на полках.

Место, занимаемое товаром на полке, может измеряться в трех вариантах: по длине полки (линейный метр), фронтальной площади (квадратный метр) и объему (кубический метр) (рис. 18.9). Линейные расчеты наиболее благоприятны, так как продавец, да и сама категория не «наказываются» за то, что продукты расположены слишком высоко или глубоко на полке. Однако некоторые представители розницы используют для расчетов квадратные метры, так как они характеризуют картину, которую видят покупатели. Кубический метр помогает выявить недостающий товар и определить дни поставок.

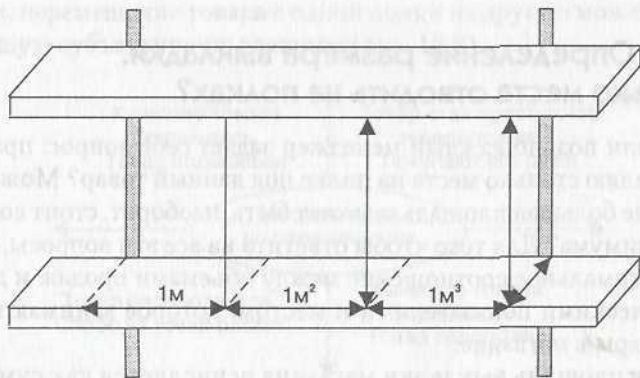


Рис. 18.9. Измерение размера выкладки

Один из положительных моментов измерения размера выкладки в разных единицах состоит в том, что менеджер может видеть. Например, мюсли и другие сухие завтраки обеспечивают наибольшие продажи

с линейного метра, второе место — с квадратного метра и следующее — с кубического. Учитывая это, стоит задуматься о предоставлении этой категории больше линейных метров, чем квадратных, а также уменьшить глубину полок, избавившись от лишних товарных запасов в зале.

При определении размера выкладки менеджеру важно найти оптимальную комбинацию с точки зрения общей прибыли и индивидуальности магазина. Поэтому размер выкладки, оптимизированный по критерию оборота с линейного или квадратного метра, должен меняться и уточняться в соответствии со следующими факторами.

Учет требований покупателей. На первый взгляд кажется, что если марка сока «sl7» является самой прибыльной, то ему должно быть отведено больше всего места на полке. Но опытный торговец знает, что расширять пространство под какой-либо прибыльный продукт можно только до определенной степени. Магазин может потерять доход, если не будут удовлетворены покупатели, предпочитающие другие, менее прибыльные сорта.

Размер упаковки самого товара. Часто встречающаяся ошибка — если товар сам маленький по размеру, то и места ему надо мало. В действительности необходимо организовать пространство так, чтобы маленький размер упаковки хорошо воспринимался.

Необходимые акценты. Известно, что выделить товар можно с помощью изменения расстояния между ним и другими товарами. Данный прием также требует изменения соотношения площадей.

Величина предложения и объема запасов с учетом сезонных колебаний и пиков. В моменты повышенного спроса на товар (например, на кремы для загара летом) следует расширить отводимое для него место.

Учет направления движения покупателей, направления взгляда покупателей при осмотре, порядок осмотра. Иногда большая площадь, отведенная под какой-либо продукт, может не только сказаться на его продажах, но и заставить покупателя задуматься о приобретении других товаров, связанных с ним (например, разнообразие соусов может вызвать желание приготовить блюда с их использованием). Масса тех же кремов для загара напоминает покупателю о настоятельной необходимости приобрести еще и солнцезащитные очки, и шляпы. И наоборот, если принимать во внимание направление взгляда покупателя, большой объем пространства, отведенный под определенную группу товаров (или корпоративный блок) в неудачном месте, не обещает очевидного успеха и увеличения объемов продаж.

18.6. Выкладка товара на островных и пристенных прилавках

Товары на всем пространстве средств их выкладки по горизонтали и вертикали воспринимаются с разной интенсивностью внимания. Если представить идеальный случай, при котором посетитель подходит к прямому прилавку с марками, очень близкими ему по потребительским предпочтениям, а влияние других факторов незначительно и ими можно пренебречь, то обнаружится, что весь прилавок будет разделен на несколько секторов по степени восприятия размещенных на нем товаров. В начале такого прилавка можно выделить участок, на который меньше всего обращают внимание и у которого показатели продаж ниже, чем на других участках. Это связано с тем, что покупатель не сразу адаптируется к атмосфере прилавка, а лишь спустя некоторое время, но он не останавливается, следовательно, товары, выложенные в начале прилавка, охвачены его вниманием слабо. Этот участок протяженностью около 35 см условно можно выделить как «холодную зону».

По мере продвижения вдоль стеллажей познавательные ресурсы покупателя полностью адаптируются к атмосфере прилавка, а его поведение соответствует состоянию активных покупок. Поэтому данный участок прилавка можно условно выделить как «горячую зону» или «зону покупок». После осуществления необходимых покупок его отношение к остальной части прилавка становится нейтральным. Покупки здесь менее интенсивны. Следовательно, эту часть прилавка условно можно выделить как «нейтральную зону» или «зону средних покупок».

Распределение познавательных ресурсов посетителя зависит от длины прилавка: чем длиннее прилавок, тем более внимание раздроблено и менее сконцентрировано на отдельных предметах; тем сложнее покупателю выделить наиболее предпочтительный товар. Большая часть коротких прилавков, как правило, имеют длину около 5–6 м, а длинные—10–12 м. На рис. 18.10 представлена принципиальная схема распределения внимания посетителя относительно прилавков различной длины.

Если при сравнительном анализе позиций товаров и эффективности отдельных прилавков обнаруживаются значимые различия, поступают следующим образом:

- на наиболее выгодные позиции перемещают товары, требующие содействия их продажам;

- * линейные размеры прилавков и товарных рядов с высокими показателями продаж увеличивают до значений, соответствующих их оптимальной эффективности, определяемой точкой, начиная с которой изменение эффективности не происходит;
- товары, которые не добились (не обеспечили) результата на более привлекательных позициях, исключают из ассортимента категории, если они не участвуют во взаимосвязанных покупках или не выполняют иные функции по обслуживанию покупателей в розничном торговом бизнесе в целом;
- « если сокращение длины прилавка или товарного ряда не сопровождается ухудшением результатов, их линейные размеры доводят до оптимального значения, определяемого точкой, с которой начинается изменение показателей в сторону ухудшения.

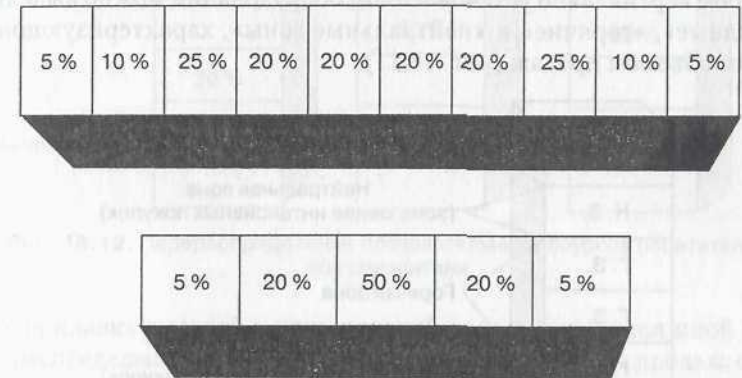


Рис. 13.10. Распределение познавательных ресурсов посетителей по горизонтали островного прилавка

Работа по размещению товаров на прилавках и других средствах выкладки, а также способы их презентации должны все время совершенствоваться. Специалисты должны постоянно анализировать результаты такой работы и вносить периодически корректировки в выбранный вариант выкладки. Для повышения оперативности аналитической работы и корректирующих мероприятий целесообразно вести журнал эффективности отделов, прилавков, товарных групп и отдельных товаров категории. Позиции товаров или их марок нужно менять до тех пор, пока не сложится желаемая ситуация, когда не только обеспечивается экономическая выгода, но и повышаются показатели узнаваемости, известности и прочие характеристики, которые оказывают

прямое или косвенное влияние на привлекательность каждой марки и прилавка в целом.

18.7. Выкладка товара на стеллажах

Размещая товары в торговом зале и планируя меры по стимулированию сбыта, менеджер должен четко определить задачи, которые при этом необходимо будет решить. Товар может находиться в зале, но если он выставлен не в нужном месте, потребитель просто не найдет его — пройдет мимо, не обратив внимания. Неравномерность распределения познавательных ресурсов посетителя проявляется в разной интенсивности внимания, распространяемого на товары, размещенные на нижних или верхних полках прилавка (стеллажа, горки). Поэтому на любом вертикально установленном оборудовании можно выделить «холодные», «горячие» и «нейтральные зоны», характеризующиеся разным объемом продаж (рис. 18.11).



Рис. 18.11. Распределение познавательных ресурсов посетителей по горизонтали

При изменении вида и типоразмера оборудования познавательные ресурсы покупателей перераспределяются по вертикали. Наиболее привлекательными на прилавках выше человеческого роста остаются места, расположенные на уровне глаз, а при использовании прилавка высотой ниже человеческого роста познавательные ресурсы концентрируются на уровне рук (рис. 18.12).

На высоких прилавках полки, расположенные на уровне глаз, концентрируют 40 % познавательных ресурсов человека и обеспечивают

наивысшие показатели продаж. Наименее привлекательными являются полки, расположенные выше уровня глаз (10 %) и на уровне пола (20 %). Полки на уровне рук имеют средние показатели (30 %).

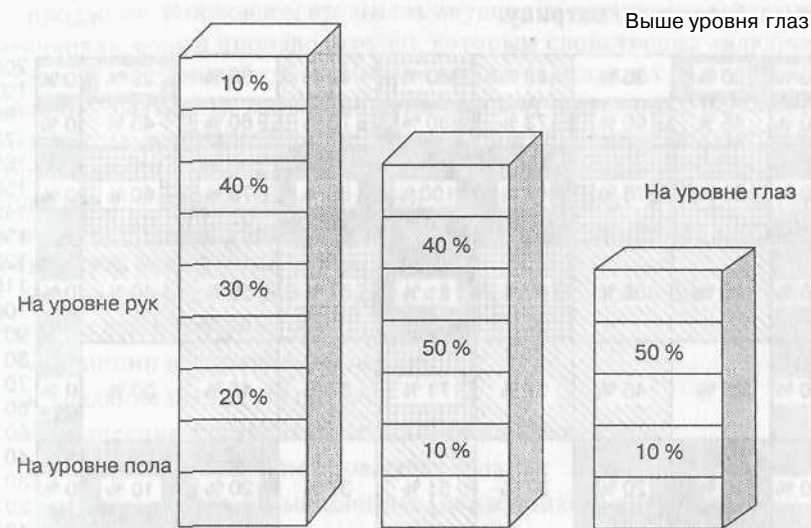


Рис. 18.12. Перераспределение познавательных ресурсов посетителей по горизонтали

У прилавка высотой с человеческий рост наблюдается иной порядок распределения познавательных ресурсов и объемов продаж: самые высокие показатели у товаров, расположенных на полках на уровне рук, наихудшие — на полках на уровне пола, а полки на уровне глаз имеют средние показатели. Низкие показатели прилавков на уровне пола объясняются не только фактором плохого обзора, но и психологической предубежденностью покупателя в том, что эти полки предназначены для устаревших моделей и неходовых товарных остатков. Концентрация познавательных ресурсов на таких полках носит случайный и избирательный характер и происходит в основном под воздействием раздражителей, специально установленных в этих зонах, или иных стимуляторов, активизирующих покупки в них.

Если совместить распределение познавательных ресурсов и показатели продаж по горизонтали и вертикали прилавка, стеллажа или иной конструкции для презентации товаров, можно составить матрицу или так называемую «план-карту» прилавка (рис. 18.13). Но поскольку в магазине, как правило, используются прилавки различной

высоты и разных конструкций, которые по-разному соотносятся с антропологическими свойствами и познавательными ресурсами человека, для каждого вида и типоразмера прилавка необходимо разрабатывать собственную матрицу.

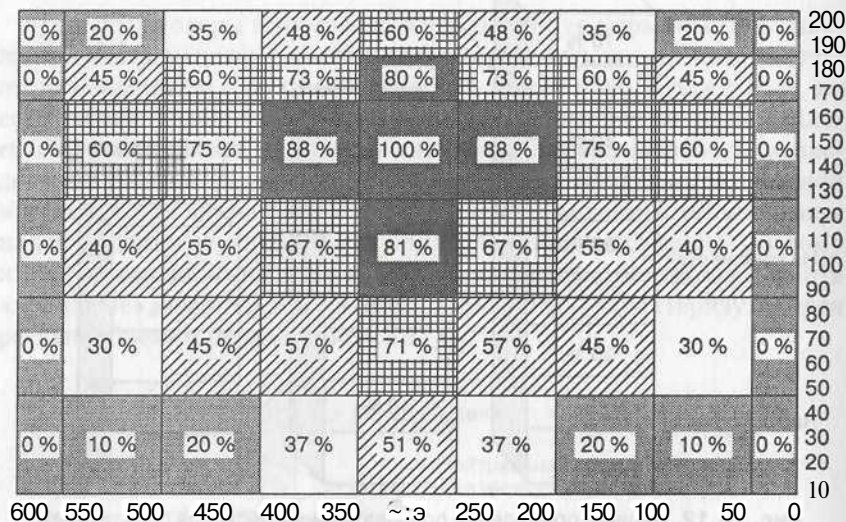


Рис. 18.13. План-карта прилавка

Решая, какой товар ставить на полки, расположенные в зоне интенсивного внимания, следует руководствоваться принципом, что в наиболее выгодном положении должен находиться товар, приносящий наибольшую прибыль. На самых нижних полках должны быть размещены продукты, которые покупают не импульсивно, а осознанно. Например, 5-литровые бочонки пива. За неделю в магазине может уходить 3-4 бочонка, но покупатель, зная, где искать этот специфический товар, не поленится за ним наклониться.

На полке, на переднем плане должны быть выставлены как минимум 3-5 упаковок (бутылок, пачек, банок) каждого вида продукции. Ближе всего к покупателю, естественно, должен располагаться товар, у которого срок реализации близок концу. Это, однако, не значит, что в зоне интенсивного внимания покупателей должен располагаться товар, от которого розничный торговец желает избавиться. Кратковременный эффект от реализации «зависшего*» товара может обернуться в дальнейшем снижением прибыли. Такой товар с истекающим сроком годности можно реализовать во время дегустации, презентации и т.д.

18.8. Способы выделения товара

Существует иллюзия, что чем больше товара на полках, тем лучше он продается. В основном эта мысль внушается торговыми агентами и мерчендайзерами производителей, которым свойственна «влюбленность» в собственный товар. Но в небольших магазинах (или отделах) желание выставить побольше товара может привести к ощущению тесноты: на покупателя давит количество и скученное расположение оборудования и продукции, а товары, выставленные в большом количестве, превращаются в дробный или монотонный фон. Если товаров много, то необходимы акценты, способные освежить внимание и выделить конкретный товар.

Основные способы возбуждения интереса и привлечения внимания покупателей к товарам:

- * принцип воображаемой оправы;
 - создание цветового пятна;
 - выделение с помощью направленного пучка света;
 - расположение рядом с товаром рекламы;
 - использование анимационных (движущихся) дисплеев.

Принцип воображаемой оправы. Выделить товар можно с помощью изменения расстояния между ним и другими товарами. Если расстояние между выделяемым товаром и другими больше, чем у других между собой, продажи «товара в оправе» увеличиваются более чем на 100% (рис. 18.14).

Создание цветового пятна. Привлечение внимания к товару или группе товаров с помощью цветовых контрастов можно:

- помещая рядом упаковки контрастных цветов;
- размещая в центре блока товар, упаковка которого сама использует наиболее сильные контрасты;
- располагая товар на контрастном фоне.

При расстановке акцентов в общей массе товаров на полках нужно учитывать границы поля зрения покупателя. Следует располагать акценты так, чтобы не оставалось товаров, не попадающих в поле зрения (рис. 18.15). В этом случае создание цветового пятна позволяет повысить общие продажи товаров, находящихся в зоне его действия, до 30%.

Какие цвета следует использовать при создании цветовых акцентов? Основное требование при подборе цветов — цвет акцента должен контрастировать с цветом упаковки выделяемого товара. Схематическое изображение основных и второстепенных контрастов носит на-

звание «треугольников Делакура». Три цвета образуют самые сильные контрасты друг с другом: желтый — красный — синий. Несколько более слабые контрасты дают сочетания оранжевого, фиолетового и зеленого цветов (рис. 18.16). Так для товаров в упаковке синего цвета наилучшим является акцент желтого или красного цвета. Для фиолетовой упаковки — зеленого или оранжевого и т.д.

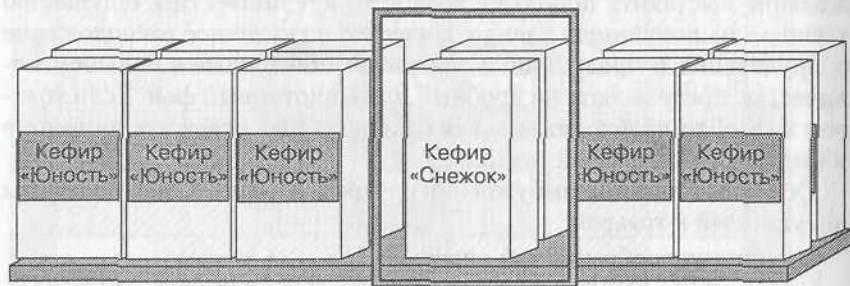
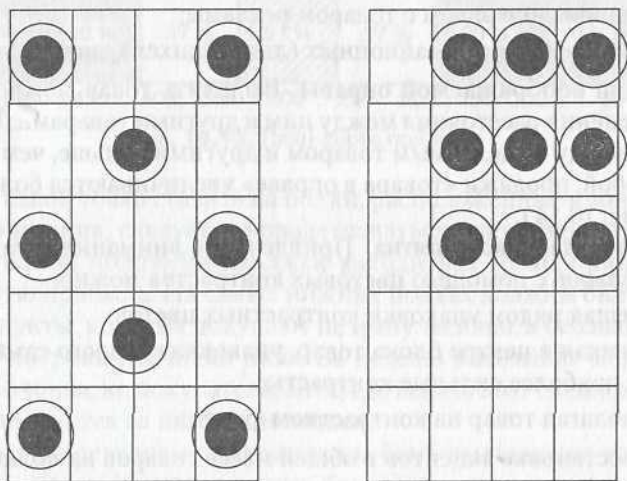


Рис. 1а. 14. Принцип воображаемой оправы



Эффективно
расставленные акценты

Неэффективно
расставленные акценты

Рис. 13. 15. Выделение товара с помощью цветовых акцентов

Выделение с помощью направленного пучка света. Для акцентирующего освещения торговых рядов и прилавков используются встро-

енные светильники с узким светораспределением, направленным на отдельные товары. Также применяются поворотные светильники, позволяющие направлять свет — зеркальные, разрядные или линейные галогенные и металлогалогенные лампы. При этом направленное освещение должно быть организовано таким образом, чтобы свет не слепил глаза. Иначе будет достигнут обратный эффект — слепящее освещение будет не притягивать взгляды, а наоборот, отталкивать. Направляя свет на отдельные товары и тем самым притягивая взгляды покупателей, можно достичь роста объемов продаж до 150 %. Надо однако учитывать, что точно такие же продукты, лежащие рядом, но специально не подсвеченные, будут казаться хуже, и их продажи снизятся.



Рис. 18. 16. Треугольник основных (второстепенных) цветовых контрастов

Акцентирующее освещение может находиться позади товаров, сбоку, сверху и снизу. Освещение сзади заглушает объем, смягчает цветовые различия на упаковках. Когда освещение находится за товарами, эффективно использование композиций, интересных по силуэту товаров, имеющих прозрачные упаковки и прозрачное содержимое: напитков, гелей для тела, средств для мытья посуды и т.п. При этом создается эффект витражности, усиливается впечатление кристальной чистоты самого продукта или подчеркивается великолепный результат от его использования.

Освещение с боков усиливает объем, подчеркивает вертикальные грани товаров или упаковки. Сами упаковки лучше подбирать такие, чтобы играл рельеф.

Освещение сверху и снизу усиливает горизонтальные грани выставленных товаров.

Количество акцентов в торговом зале должно быть ограничено. Попытка привлечь внимание более чем к половине товаров при помощи большого количества акцентов сделает общий фон дробным и активно раздражающим. Поэтому выделять в магазине следует не более 15-20 % товаров.

18.9. Специальная выкладка: средства привлечения внимания к товару

Правильно расположенные на полках товары образуют надлежащий фон для *специальной выкладки* в торговом зале. При этом специальная выкладка товаров служит основным средством привлечения внимания покупателей к товарам, продажам которого придается особое значение.

Виды особой выкладки товаров, применяемые супермаркетами и другими предприятиями розничной торговли, включают:

- массовые выкладки товаров;
- многотоварные выкладки;
- выкладки товаров навалом;
- ••кладка товаров на тележку.

Массовые выкладки (рис. 18.17) применяют в основном для товаров повседневного спроса или продуктов, пользующихся у покупателей особой популярностью. Такая выкладка обеспечивает их быстрый оборот. Она основана на привлечении внимания к товару, выставленному в больших количествах. Часто продукты, продаваемые по ценам, способствующим увеличению потока покупателей, выкладываются в прозрачных упаковках с лотками. В некоторых магазинах используются фальшивые стенды с изображением массовой выкладки, на фоне которой размещают продаваемый товар. Это делается с расчетом на то, что вместе с рекламой массовая выкладка будет способствовать созданию у покупателей впечатления о продаже товаров по низким ценам. При этом логично отвести часть площади, занимаемой массовой выкладкой, под товары с обычными ценами, имеющими высокий потенциал продажи в большом объеме.

При применении массовой выкладки товаров следует позаботиться о том, чтобы она не носила подавляющего характера или не была настолько массивной, что могла бы затруднить выбор товара. Некоторые покупатели могут засомневаться, стоит ли «разрушать» симметрич-

ную выкладку или посчитать чересчур трудным достать какой-либо продукт с самого верха высокой и объемной пирамиды.

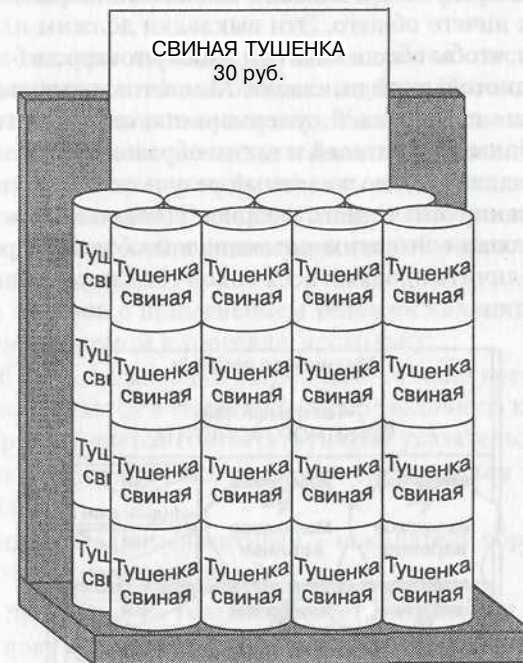


Рис. 18.17. Массовая выкладка товаров

Исследования по продвижению товара внутри магазина показали, что продажи нерекламируемых товаров в специальных выкладках увеличиваются на 420 %. Чтобы иметь более точное представление о результативности продаж, следует вести учетную документацию по характеристикам реализации, ценам и валовой прибыли, относящимся к товарам, используемым для массовой выкладки. Необходимо сравнивать, насколько успешны продажи какого-то товара в разных местах магазина. Это весьма полезно при планировании продаж и мест выкладки. Правильно собранная информация для введения в компьютер в центре обработки данных позволит определить наиболее эффективные ориентиры для составления программ выкладки товаров в будущем.

Хотя массовые выкладки одного вида товара значительно поднимают уровень продаж, однако не достигают максимального уровня реализации, поскольку круг покупателей ограничивается только теми,

кто пожелал приобрести данный вид товара. Многотоварные выкладки (рис. 18.18) предполагают размещение рядом друг с другом нескольких различных продуктов и изделий как связанных между собой, так и не имеющих ничего общего. Эти выкладки должны планироваться таким образом, чтобы обеспечивать продажу товаров в большем объеме, чем при одотоварной выкладке. Многотоварные выкладки привлекают больше посетителей супермаркета; они ориентированы на различные группы покупателей и таким образом, обеспечивают больший объем продаж. Однако желаемый результат не достигается автоматически. Планируемая многотоварная выкладка должна включать товары, обладающие высоким потенциалом объемной реализации и способные увеличить продажи всех видов товаров, входящих в состав данной выкладки.

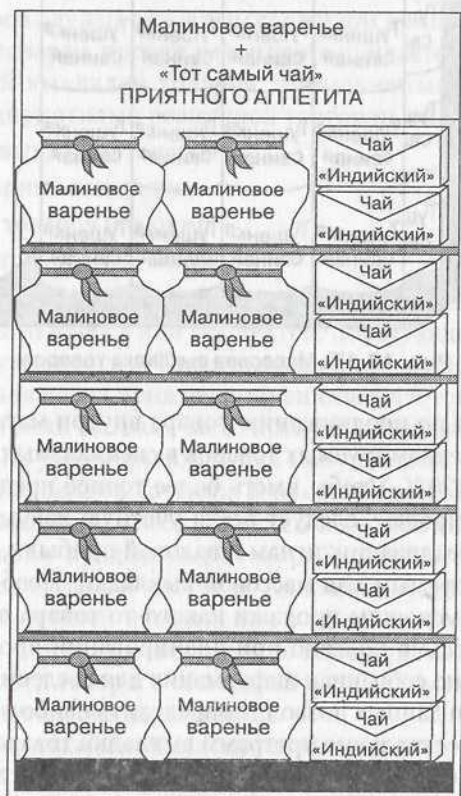


Рис. 18.18. Многотоварная выкладка

Ведение учета и анализ полученных данных показали, что если одотоварные выкладки увеличивают объемы продаж в 5 раз по сравнению с продажами товаров с полок, то многотоварные выкладки — в 10 или более раз.

Выкладки товаров навалом осуществляются с использованием различных типов емкостей или базовых стенов. Это могут быть магазинные тележки, проволочные корзины, бачки, столы или комплекты емкостей, поставляемые производителями продуктов. Поскольку товар «вываливается» в ту или иную емкость, стоимость такой выкладки является довольно низкой. Выкладка товаров навалом требует применения вывесок-указателей, поясняющих способы и цели использования данных продуктов.

Выкладка товаров с применением тележек является широко распространенным приемом в торговле, поскольку:

- на такой способ выкладки затрачивается мало времени, продукт просто помещается в тележку (или проволочную корзину), к которой прикрепляется соответствующий указатель;
- тележки мобильны и могут легко перемещаться в любую зону магазина;
- такой вид выкладки эффективен — покупатели обращают внимание на содержимое тележек.

Выкладка продуктов на тележках имеет, однако, ряд недостатков:

- многие покупатели могут подумать, что заполненные продуктами тележки уже используются другими покупателями, которые временно отлучились;
- каким-то покупателям может прийти в голову мысль, что загруженная тележка брошена, и они даже могут что-то в нее добавить из тех продуктов, брать которые передумали, чем могут сбить с толку других покупателей;
- по причине своей мобильности ручная тележка может быть передвинута в зону, где ей быть не полагается, или она может перегородить проход.

Выкладка товаров в корзинках может располагаться в любом месте в магазине. Однако сопутствующие или близкие товары, выставленные в корзинах в проходе рядом с основным товаром не должны блокировать движение покупателей или загораживать основную выкладку. Написанный от руки указатель может использоваться для создания впечатления «менеджерских продаж» — т. е. продаж, на которые менеджер магазина вынужден пойти под давлением каких-либо обстоятельств.

Как правило, это создает у покупателя ощущение внезапного снижения цены.

Специальные выкладки должны использоваться для того, чтобы:

- внести оживление в торговлю и создать благоприятный образ магазина;
- повысить объем продаж товаров импульсивного спроса и разрекламированной продукции;
- стимулировать и увеличивать распродажу сопутствующих товаров;
- усилить поток клиентов размещением выкладок на видных местах, прежде мало посещавшихся;
- расположить дающие прибыль сопутствующие товары рядом с основными, чтобы расширить сузившиеся рамки продаж основных товаров;
- послужить покупателям подспорьем в покупках товаров.

Чтобы иметь возможность проанализировать эффективность специальных выкладок, нужно вести записи, фиксирующие тип и местоположение используемых емкостей, цены на товар и другие данные. Эти записи крайне важны. Они позволяют выяснить, какие товары и как выгоднее продавать.

При определении лучших мест для специальных выкладок необходимо учитывать ряд факторов.

1. Маршруты движения покупателей. Для специальной выкладки товаров должны быть использованы наиболее популярные маршруты в магазине. При этом необходимо следить, чтобы движение покупателей не блокировалось.

2. Эффективное позиционирование. Дисплеи нужно размещать так, чтобы окружение специальной выкладки увеличивало желание купить товар. Хорошим примером может служить специальная выкладка в корзине рядом с основной **выкладкой**. Выкладки сопутствующих товаров, непривычная демонстрация товара также привлекают внимание и почти всегда оказываются успешными.

Следует помнить, что специальные выкладки не всегда приводят к значительному росту продаж. Для того чтобы получить запланированный эффект в результате специальной выкладки, необходимо соблюдать следующие основные правила:

- На выкладках не расходятся товары, к которым у покупателя сложилось негативное отношение (идет ли речь о торговой марке, самом продукте, упаковке либо продажной цене);

« нельзя предлагать товар с дефектом, а также изделия, которые не расходились в предыдущие рекламные кампании либо после значительного снижения цены;

- * распродаже товаров отводится ограниченное время;
- * место выкладки должно соответствовать характеристикам товара. Ошибочный выбор места может отрицательно сказаться на эффективности специальной выкладки;
- » выкладки должны быть хорошо организованы, а стенды соответствующим образом укомплектованы;
- на выкладках должны иметься указатели с легко читаемой информацией, с названием продукции, фирменным знаком и ценой;
- продукты в специальной выкладке должны быть выложены так, чтобы покупатель мог легко до них дотянуться и экспозиция при этом не нарушалась.

Способ выкладки товара должен облегчить его приобретение, быть удобным и логичным. Выкладка продуктов на лотках — наиболее популярный способ размещения товара в массовых и многотоварных выкладках. Упаковка представляет собой обернутый растягивающийся тонкой пленкой лоток с продуктом (лоток является фактически «половиной коробки»). Размещение товара в предназначенном для него месте и удаление пленки осуществляются довольно просто. При этом товар надежно прикрыт.

Упаковка с лотком имеет следующие преимущества.

1. Покупатель, выбирая товар при массовой выкладке, берет обычно то, что лежит сверху, слой за слоем, сводя к минимуму нарушения внешнего вида (при общей товарной выкладке образуется глубокая «выемка»).
2. Вероятность истощения запаса уменьшается, поскольку его пополнение упрощено и эффективно.
3. Требуется меньше времени для выкладки.
4. Упрощается ротация товара.
5. Становится легче содержать полки в чистоте.
6. Облегчается задача массовой выкладки товара.

Недостаток упаковок с лотком связан с тем, что при определенном числе товаров «переднего ряда» уменьшается разнообразие выставленного товарного запаса. Кроме того, если при замещении одного из лотков остается несколько банок, их бывает трудно где-либо разместить.

Чтобы обеспечить максимальную эффективность и подтвердить свою популярность у покупателей, выкладка должна быть логичной и являться частью хорошо организованной модели торговли. Ключевая роль в организации успешной выкладки товаров принадлежит менеджеру категории, который решает, когда, где, что как расставлять. Он знает выигрышные стороны каждого места, предназначенного для особой выкладки товаров, и определяет, какой вид выкладки следует применять. Коллективно менеджеры разных товарных категорий решают, какое сочетание продуктов позволяет сбалансировать продажи, и достичь целей, поставленных при планировании валовой прибыли магазина.

Глава 19

Закупочная стратегия розничного торговца

19.1. Закупочная стратегия предприятия

Главная задача розничного торговца — продажа товаров. Поэтому решение о том, что и в каком количестве закупить (чтобы потом продать), является основной ассортиментной стратегией предприятия.

Закупка товаров — составная часть коммерческой деятельности категорийного менеджера, включающая в себя изучение и прогнозирование покупательского спроса, выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров, организацию хозяйственных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки, организацию учета и контроля за ходом выполнения договорных обязательств.

Рациональная организация закупки означает приобретение товаров:

- нужного качества;
- в нужном количестве;
- в нужное время;
- у надежного поставщика;
- по приемлемой цене.

Для рационализации закупочной деятельности менеджер категории разрабатывается *закупочную стратегию*, которая состоит из следующих основных этапов.

1. Сбор информации о состоянии рынка продовольственных товаров.
2. Анализ потребностей и возможностей поставщика и торгового предприятия.
3. Выбор форм товароснабжения.
4. Определение метода закупок.
5. Оперативные решения, связанные с процессом товародвижения.

6. Контроль выполнения плана.

7. Корректировка плана.

Закупочная стратегия основывается на ряде применяемых *закупщиком* оперативных ориентиров и определяет тип используемых для закупочной работы организационных принципов. Выполняемые при этом функции являются одними и теми же для всех предприятий розничной торговли продовольственными товарами. Основные различия в типах закупочных стратегий проявляются только в организационных методах, применяемых правилах и процедурах, а также используемых источниках поставок.

Функция закупки товара подразделяется на две составляющие, одна из которых является рутинной процедурой *перезаказа* товаров, включаемых в основной список товарных запасов, а другая — принятием решения о приобретении новых видов продукции. Обе составляющие с точки зрения бизнеса должны выполняться как можно точнее, чтобы магазины заполнялись товарами, имеющими спрос у покупателей.

Создание потребительского спроса — важнейший фактор конкурентоспособности торгового предприятия. Если производители с помощью активных маркетинговых приемов создают у покупателей заинтересованность в той или иной продукции, то специалист по закупкам товара должен оценить масштабы этой заинтересованности и превратить информацию, которую генерирует производитель, в конкретный спрос в определенном месте. Для этого ему необходимо отказаться от личных пристрастий и попытаться предугадать предпочтения клиентов. Ему также необходимо заботиться о защите потребителя с точки зрения качества товара и его стоимости.

До последнего времени в структуре большинства торговых предприятий были предусмотрены следующие должности специалистов по закупкам:

- специалист по закупкам бакалейных товаров;
- специалист по закупкам сельскохозяйственной продукции;
- специалист по закупкам мяса и мясопродуктов;
- специалист по закупкам общих товаров;
- специалист по закупкам прочих фирменных и специальных товаров или товаров-новинок.

Число закупщиков определяется в соответствии с размерами предприятия и масштабами его деятельности. В небольших магазинах закупкой сопутствующих товаров занимается закупщик бакалейных

товаров; в супермаркетах с широким ассортиментом сопутствующих товаров существует несколько специалистов по закупкам. С переходом розничного торгового бизнеса к технологии категорийного управления в структуре предприятия появляются несколько независимых закупщиков широкого профиля — категорийных менеджеров — осуществляющих параллельные закупки одних и тех же групп товаров по нескольким товарным категориям. Категорийный менеджер должен иметь более высокую квалификацию и обладать большим объемом знаний, чем традиционный закупщик, поскольку вынужден принимать на себя ответственность за закупку различных групп товаров.

Основными требованиями к менеджеру, позволяющими ему осуществлять функцию закупки товаров, является хорошее знание:

- покупаемых товаров;
- рынков, на которых приобретаются те или иные виды товаров;
- покупателей, являющихся потребителями этих товаров.

Наиболее важными источниками информации о состоянии рынка продовольственных товаров являются торговые издания, справочники, ежедневные газеты для потребителей, торговые агенты и внутренняя информация. Важными источниками информации также являются выставки, конференции и семинары, Интернет.

Профессиональные торговые издания могут оказаться весьма важным подспорьем при сборе рыночной информации. В них дается подробное описание разных категорий товаров и новых продуктов, товароведческий и демонстрационно-рекламный материал, статьи, посвященные новым идеям в торговле, и иные сведения.

Справочники. Многие менеджеры по закупкам товаров пользуются изданиями, в которых собрана информация по предложению товаров оптовыми компаниями и производителями продовольственных товаров и промышленной продукции.

Ежедневные газеты, издаваемые для потребителей, также могут служить важным источником информации, необходимой для закупки товаров. Некоторые газеты часто публикуют такие сведения, как рыночные цены на сливочное масло, яйца, молоко и мясо. Нередко деловые колонки этих газет содержат полезную информацию о потребителях. И что особенно важно, многие статьи обращают внимание на то, какие виды товаров в данное время больше всего интересуют потребителя. Рекламные материалы о розничной торговле продуктами питания обеспечивают закупщика информацией о существующей конку-

ренции. Большая часть газет ежедневно публикует краткосрочные и долгосрочные прогнозы погоды, которые могут ему помочь в планировании закупок сезонных товаров.

Ежедневные финансовые и коммерческие газеты обеспечивают в своих материалах широкий охват котировок на продуктовом рынке. В них можно найти информацию о новых видах товара, скидках, предоставляемых для их продвижения на рынок. Столь же полезными для покупателя могут быть статьи, освещающие новые тенденции в бизнесе. Некоторые газеты печатают периодические отчеты, в которых часто перечисляются позиции марок товаров различных производителей и дистрибьюторов на данном рынке.

Торговые агенты. Различные торговые агенты, сотрудничающие с категорийными менеджерами, также могут снабжать их рыночной информацией. Многие компании-поставщики изучают спрос потребителей, и менеджер может ознакомиться с результатами проводимых ими исследований.

Внутренняя информация. Учетные данные и отчеты, поступающие от заведующих отделами и директоров магазина (если речь идет о торговой сети), также обеспечивают менеджера большим объемом информации. С увеличением потока информации после введения в эксплуатацию компьютерной системы сканирования товаров с применением штрихкода, категорийный менеджер получает более подробные данные об отсутствующих в магазинном запасе товарах, способах приобретения товаров покупателями в магазинах, популярности среди них тех или иных видов товаров, а также другую необходимую для его работы информацию.

Основная проблема, с которой сталкиваются большинство категорийных менеджеров при формировании закупочной стратегии, — это нестабильные поставки товара. Большинство российских поставщиков выполняют свои обязательства максимум на 70–75 %. Если в московский магазин привозят 75 из 100 заказанных товарных позиций, это считается нормальным. Получается, что категорийному менеджеру придется отвечать не только за свои просчеты, но и за ошибки поставщика. Кроме того, состав самих поставщиков постоянно меняется, что мешает наладить с ними стабильные взаимоотношения. Поэтому все большему числу категорийных менеджеров самого разного уровня приходится играть за пределами своего предприятия не известные им ранее роли послов и дипломатов. Им приходится развивать свои умения вести дела с поставщиками и партнерами, чтобы извлечь пользу из тех или иных отношений.

19.2. Выбор системы товароснабжения: критерии эффективности

Товароснабжение — это комплекс коммерческих и технологических операций по доведению товаров до предприятий розничной торговли, включающий в себя такие процессы, как закупка товаров, доставка, приемка и хранение, подготовка и продажа товаров. Существуют две основные формы товароснабжения — транзитная и складская.

Транзитная форма товароснабжения предполагает поступление закупленных товаров в магазины непосредственно от поставщиков.

Складская форма товароснабжения предполагает поступление закупленных товаров в магазины через склады оптовых посредников.

Преобладание той или иной формы товароснабжения в закупочной стратегии предприятия зависит от размеров торговой организации и масштаба ее коммерческой деятельности. Небольшое розничное предприятие, как правило, закупает товары у оптовых торговцев и оптовых компаний, которые продают их за наличные деньги. Малый объем продаж накладывает ограничения на имеющийся у этого предприятия выбор источников поставок. Владельцы супермаркетов, обладающие достаточными закупочными возможностями и объемом, закупает товары у производителей. На выбор предпочтительной формы товароснабжения также влияет характер закупаемых продуктов (табл. 19.1).

Таблица 19.1
Примерная структура товароснабжения
розничных торговых предприятий по группам поступающих продуктов

№	Группа товаров	Со складов	От производителей	Доля товаров в контейнерах	Частота завоза (раз в нед.)
1	Овощи и фрукты	87%	13%	69%	5
2	Молочные продукты	34%	66%	66%	6
3	Мясо и колбасные изделия	77%	23%	66%	3
4	Бакалейные товары	74%	26%	40%	2
5	Хлебобулочные изделия	24%	76%	47%	6
6	Непродуктолюбительные товары	35%	65%	34%	1

С разрушением социалистической системы распределения товаров оптовые объединения (базы) потеряли свою ведущую роль в процессе товародвижения. Вместо них появилось огромное количество оптовых компаний. Так, один магазин может закупать товары 300-500 поставщиков. За рубежом, напротив, сохранилась и развивается тенденция к укрупнению системы товарного снабжения. В Швеции, например, лицо всей торговли: состояние рынка, цены, ассортимент — определяют 14 фирм. При них созданы распределительные сети, которые в течение нескольких часов выполняют заказы магазинов в требуемом объеме и ассортименте. В США из-за жесткой конкуренции с розничными сетями наряду со стандартной формой действуют две новые формы оптового товароснабжения: *добровольные объединения* и *кооперативные группы*.

Добровольное объединение группы независимых розничных предприятий, выступающих под общим названием или флагом, обеспечивает услуги, аналогичные функциям центрального офиса розничной сети, делая таким образом стоимость этих услуг доступной для каждого предприятия этого объединения. С этой целью к стоимости продукта добавляется плата за услуги (в виде наценки). За конкретные услуги берется плата на пропорциональной основе или от объема использованных услуг.

Кооперативная группа аналогична добровольному объединению с той точки зрения, что принадлежащие независимым владельцам магазины также ведут свою торговлю под общим названием и маркой. Различие заключается в том, что члены кооператива выступают не в роли обычных клиентов, а в качестве совладельцев склада товаров и оптового предприятия. Любая прибыль, получаемая оптовым подразделением кооператива, поступает к членам кооператива в форме скидок на приобретаемые ими товары, причем эти скидки зависят от количества купленных товаров.

Преимущества добровольного или кооперативного объединений можно проследить на следующем примере. Сеть, которой в данном районе принадлежит десять магазинов, публикуя свою рекламу в местной газете, может делить расходы на десять частей при выделении средств на покрытие этих издержек по каждому из своих магазинов. Независимому розничному предприятию, которое также должно рекламировать свои товары, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, приходится за такую же рекламу платить в десять раз больше. Затраты на другие функции его центрального офиса также будут намного превышать затраты центрального офиса розничной сети при их распределении

на каждый ее магазин. При создании добровольного или кооперативного объединения, магазины которого будут иметь в данном районе общее название, подобные затраты можно разделить пропорционально числу магазинов, сделав их конкурентоспособными.

Таким образом, формирование закупочной стратегии начинается с выбора предпочтительных форм снабжения по каждому магазину, категории и (или) группе товаров. Конкретные методы и подходы, используемые при формировании торгового ассортимента, составят *систему товароснабжения* розничного предприятия.

При разработке системы товароснабжения руководство предприятия должно обеспечить соблюдение следующих основных требований — принципов товароснабжения.

1. *Планомерность* — завоз товара на основе плановых графиков работы.
2. *Ритмичность* — завоз товара через относительно одинаковые промежутки времени, что создает оптимальные условия для работы магазинов.
3. *Оперативность* — осуществление товароснабжения в зависимости от изменения спроса.
4. *Экономичность* — минимальные затраты рабочего времени, материальных и денежных ресурсов на доставку товаров.

19.3. Выбор источника поставок: на чем нельзя экономить?

Основная часть закупочной стратегии предприятия, обеспечивающая принятие рационального решения о закупке, — это выбор источников снабжения. Источниками снабжения (поставок) могут быть:

- оптовые торговцы;
- мелкие оптовики;
- производители и обработчики товаров.

Источники поставок скоропортящихся продуктов и бакалейных товаров различны. Источниками снабжения *сельскохозяйственной продукцией* являются фермеры, агрофирмы, оптовые торговцы сельскохозяйственной продукцией. Источники поставок *мяса* — животноводческие фермы или дистрибьюторы. Источники поставок упакованного в коробки *импортного мяса* — птицефабрики и оптовые компании.

Менеджерам необходимо постоянно искать новые источники для приобретения товаров нового типа или для замены прежних постав-

щиков, продукты или услуги которых перестали их удовлетворять. Для большинства типов товаров имеются многочисленные источники снабжения, но было бы непрактично и неоправданно дорого заказывать товары у большого числа поставщиков. Поэтому закупщик должен выбирать те из них, которые могут предложить не только продукты, но и необходимые услуги по приемлемой цене. При выборе источника поставок большое значение имеют:

- факторы продукта;
- факторы цены;
- факторы услуг.

Факторы продукта. Все закупаемые для пополнения товарного запаса продукты должны быть совместимыми с точки зрения цены, качества и внешнего вида с остальными товарами данного магазина. Товары, имеющие фирменную упаковку, должны обладать способностью к «самопродаже», то есть иметь выигрышный вид. Упаковка должна быть разработана и изготовлена таким образом, чтобы товар было трудно украсть. Важно и то, чтобы сохранялась преемственность торговой или фабричной марки товара. Продукт должен быть приемлемым для постоянных покупателей магазинов и поступать в достаточном количестве.

Факторы цены. Обычно при всех прочих равных условиях выбирается тот поставщик, который предлагает самые низкие цены и лучшие условия продажи товара. Единовременная закупка большого объема товаров, как правило, дает закупщику право рассчитывать на снижение цены — получение *количественной скидки*.

Производители часто добиваются определенной экономии за счет повышения объема продаж. Эта экономия переходит к закупщику в виде скидки на крупные объемы приобретаемой продукции. Производитель продукции обеспечивает своих клиентов схемой скидок, в которой указаны их размеры с учетом количества закупленного товара. При закупке продуктов, на которые предлагается скидка, закупщик должен учитывать все выгоды крупных, но менее частых закупок, заключающиеся в более низкой цене и уменьшении транспортных расходов. Он должен также помнить, что расходы на хранение, процент на инвестицию, риск убытка и изменения в ценах могут превышать скидки, а регулярные закупки могут принести больше прибыли чем скидки такого рода.

Чтобы компенсировать отсутствие выгоды для покупателя, который многократно закупает товар небольшими партиями, некоторые произ-

водители товарной продукции предлагают *суммарные скидки*. Суммарная количественная скидка относится к **общему** объему покупок в пределах определенного периода времени. Например, производитель может предложить 5 %-ную скидку на покупки общей стоимостью выше 5 тыс. долл. в год или 15 %-ную — на сумму 15 тыс. долл. и более за тот же период. Такого рода договоренности могут базироваться на количестве единиц товара, а не на общей цене. Однако совокупные скидки менее распространены, чем прямые количественные скидки.

Сезонная скидка предоставляется за досрочный заказ и(или) доставку товаров сверх обычного графика. Сезонная скидка не зависит от объема закупленного товара, а является стимулом для того, чтобы заинтересовать людей проведением закупок в более ранние сроки, чем это диктуется необходимостью. Сезонные скидки иногда называют еще досрочными, или ранними скидками.

К сезонным скидкам относятся также скидки, предлагаемые покупателям за приобретение товара в определенные периоды времени. Во многих случаях предложенная скидка побуждает клиентов к покупке крупной части приобретаемой им на год продукции в более ранние сроки. Фактически розничный торговец в данном случае выполняет функции кладовщика для компании, и когда платеж производится досрочно, часть издержек перекладывается на него. Однако скидка на досрочную уплату частично компенсирует розничному торговцу эти дополнительные затраты.

Менеджеры должны продуманно делать заказы и приобретать товары сверх текущих потребностей. Использование складских помещений повышает издержки владельца товара. Даже если платеж происходит и **не** досрочно, расходы на хранение растут очень быстро. Таким образом, может оказаться, что ожидаемая добавка к прибыли будет вычитаться из чистой прибыли. Налоги на наличные запасы тоже могут добавить к расходам, делая досрочные покупки неприбыльными.

Установив прочные взаимосвязи с поставщиками, розничные торговцы могут получить эксклюзивные права на:

- 1) продажу товаров в определенном регионе;
- 2) приобретение товаров по более низким ценам или на более выгодных условиях, чем конкуренты;
- 3) ускоренную доставку товаров.

Факторы услуг. Предлагаемый поставщиком спектр услуг также является важным условием при выборе источников снабжения. Услуги по обеспечению сбыта поставляемых товаров, такие как проведение

рекламно-пропагандистских кампаний и мероприятий, предоставление рекламных плакатов, объявлений, указателей и других средств, используемых в кассовой зоне, а также услуги по организации дегустаций товаров в магазине необходимы для расширения продаж и повышения имиджа.

В последнее время в Россию проникает практика *кооперативной рекламы*, широко распространенная в западных странах. Как правило, оптовик предлагает розничному торговцу договор о рекламе, требующий от торговца оговаривать расходы на рекламу в обмен на льготы при закупках. Льготы на кооперативную рекламу оплачиваются оптовым торговцем, покрывая часть расходов, которые несет розничный торговец на рекламу товаров оптовика. Помимо рекламы в газеты, некоторые производители товаров включают в договор положения о кооперативной рекламе на радио и телевидении. Например, администратор разветвленной торговой сети может купить на телевидении 30 минут и договориться с различными оптовыми торговцами об использовании этого времени для рекламы. При этом возмещается значительная часть расходов на рекламу, и компания-спонсор может сравнительно недорого рекламировать и свою продукцию. Кооперативная реклама может также охватывать внутримагазинные презентации товаров, материалы с адресами торговых центров, витринную и щитовую рекламу, а также рекламные листки и объявления. Эти рекламные материалы и иные мероприятия того же назначения должны перечисляться в договорах и в равной мере предоставляться другим магазинам.

Большинство оптовых торговцев обслуживают магазины на основе оплаты стоимости товаров и услуг, производя поставки согласно определенному графику. *На основе оплаты* обеспечиваются следующие виды услуг:

- рекламные услуги — материалы, групповая реклама и групповые рекламные кампании по продвижению товаров;
- листовки, выпускающиеся еженедельно или по случаю проведения специальных мероприятий;
- » материалы для показа в местах выкладки и у касс: вывески, указатели и плакаты.

Услуги, оказываемые *без дополнительной оплаты*, включают:

- * прейскуранты для розничной торговли — предлагаемые розничные цены и проценты надбавок;
- сравнительные данные о ценах (обычно только по основным конкурентам в данном районе);

- программы мероприятий по сбыту — предложения по еженедельным специальным скидкам для отдельных товаров, включая розничную цену и стоимость;
- * общая рыночная информация — тенденции в области изменения цен, наличие продуктов на рынках по их наименованиям и количествам.

Для закупщика важно, чтобы источник поставок был надежен, т. е. требуется гарантия поддержания качества услуг, строгого соблюдения графика поставок и выполнение условий всех соглашений о предоставляемых услугах. Необходимо стремиться к тому, чтобы при значительных объемах продаж большую долю поставок осуществляли компании-производители товаров, а для импортных товаров — крупные дистрибьюторы.

При окончательном выборе поставщика следует обратить внимание на такие факторы, как скорость выполнения заказа; возможность срочной доставки товара по специальному заказу; готовность принять обратно поставленный заказ, если в нем обнаружен дефект, и заменить его в **кратчайший** срок доброкачественной продукцией; возможность обеспечения различной партионности отгрузки по желанию заказчика; а также достаточный уровень имеющихся товарных запасов. При ограниченном ассортименте даже кратковременное отсутствие на полке любой позиции существенно сказывается на имидже магазина в глазах покупателя, и как следствие, влияет на оборот. Поэтому особенно на начальном этапе по каждой товарной позиции, кроме основного поставщика-дистрибьютора, необходимо иметь одного или несколько дополнительных поставщиков на случай отсутствия товара у основного.

19.4. Заключение договора на поставку товаров

После того как возможные источники снабжения определены и закупщик выбрал те из них, которые предлагают необходимые товары и услуги по приемлемой цене, между поставщиком и торговым предприятием заключается договор.

Договор — это документ, фиксирующий соглашение сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения.

Договоры поставки, купли-продажи, а в некоторых случаях договоры комиссии или поручения являются основными документами, определяющими права и обязанности сторон и полностью регламентирующими отношения, связанные с поступлением товаров в торговые

предприятия. В договорах определяются порядок и условия поставки, которые устанавливаются в каждом конкретном случае по усмотрению сторон при соблюдении норм действующего законодательства. Если сторонами не сделаны специальные указания по каким-либо вопросам договора, считается, что условия определяются диспозитивной нормой.

Согласно Гражданскому кодексу РФ, «договор считается заключенным, если между сторонами в **требуемой** в подлежащих случаях форме достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора. Существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение». Например, к существенным условиям договоров купли-продажи и поставки относятся условия о пене и качестве товара, а также определение срока исполнения обязательств по расчетам за поставленные по договору товары. Содержание предмета и существенных условий договора зависит как от вида договора, так и от конкретной ситуации его заключения.

При подписании договора значительное внимание следует уделять формулировке предмета договора (который отражается и в самом названии — «договор поставки», «договор комиссии», «договор о совместной деятельности» и др.), так как при его отсутствии или — что равнозначно — ненадлежащей формулировке, договор считается незаключенным, и поставки, осуществленные по нему, рассматриваются как в не договорные, т. е. не ведущие к наступлению обязательств по договору.

Согласно ГК РФ, *по договору купли-продажи* одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму¹.

По договору поставки поставщик — продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в определенный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным и иным подобным использованием.

¹ Взяточничество — ситуация, когда представители поставщика предлагают менеджеру некоторую сумму денег (ценный подарок) в обмен на положительное решение о закупке партии товара.

По договору комиссии одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента.

По договору поручения одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (доверителя) определенные юридические действия. При этом права и обязанности по сделке, совершенной поверенным, возникают непосредственно у доверителя. В случаях, когда договор поручения связан с осуществлением обеими сторонами или одной из них предпринимательской деятельности, доверитель обязан уплатить поверенному вознаграждение, если договором не предусмотрено иное. С приобретением товара по договору поручения или на консигнацию право собственности переходит не от оптового торговца к розничному и затем к покупателю, а непосредственно — от оптового торговца к потребителю. Таким образом розничный торговец выступает лишь как передаточная инстанция от оптовика к потребителю; он не контролирует цену на товар, а продает по цене, установленной оптовиком, и в свою очередь получает оговоренный процент прибыли.

Следует обращать внимание и на такие реквизиты договора, как дата подписания, так как договор вступает в силу с момента его заключения, и место подписания, так как многие обстоятельства действия сделки определяются законодательством того места, где она заключена. Договоры с указанием адресов сторон (юридических или местонахождения) и банковских реквизитов поставщика и покупателя подписываются уполномоченными представителями и заверяются круглыми печатями обеих сторон.

Ассортимент и количество поставляемых по договору товаров определяются в *спецификациях*, а цены — в *двусторонних протоколах согласования*. Спецификация является неотъемлемой частью договора, в обязательном порядке подписывается первыми лицами или лицами, уполномоченными (в том числе и на основании условий договора) подписывать спецификации со стороны поставщика и получателя товаров, и заверяется круглыми печатями обеих сторон. Право подписи спецификации, согласно заключенному договору, может быть поручено другим должностным лицам — представителям сторон (сторон) с внесением этих сведений (фамилия, имя, отчество, паспортные данные) в «Особые условия» договора¹.

¹ Контракт на продажу с принудительным ассортиментом — соглашение между поставщиком и розничным торговцем, когда для того, чтобы приобрести некий товар, торговцу приходится покупать другой, навязываемый в «нагрузку».

Следует учесть, что право подписи договора без доверенности имеет руководитель предприятия по уставным документам, а катсгорийные менеджеры предприятия или иные должностные лица — только при наличии доверенности. Доверенность на заключение договора передается представителю другой стороны и в обязательном порядке прилагается к договору. Доверенность на совершение сделок должна иметь номер и дату выдачи (в противном случае доверенность признается недействительной) и содержать образец личной подписи уполномоченного лица. Доверенность от имени юридического лица выдается за подписью его руководителя или иного лица, уполномоченного на это его учредительными документами, и заверяется круглой печатью этого предприятия.

Если договор подписывает представитель одной из сторон на основании доверенности, то при указании договаривающихся сторон в преамбуле договора производится соответствующая запись: фамилия, имя, отчество (при необходимости — паспортные данные или данные иного документа, удостоверяющего личность представителя) и при указании обоснования деятельности — доверенность, а также номер и дата ее выдачи.

19.5. Эффективный порядок заказа: процедуры заказа

Хотя номинально за всю работу магазина ответственность несет его директор, заказ товаров производится категорийными менеджерами по списку товаров, которые находятся в их компетенции. Основой для оформления бланка заказа является *журнал заказов*, который составляется на основании информации, содержащейся в компьютерной базе. Он должен включать такие сведения, как: название отдела, номер заказа, количество товара, ассортимент, категория прибыльности, упаковка, цена, регистрация недельного заказа. Журнал заказов дает менеджеру возможность регистрировать заказы на четырехдневный период, который является наиболее эффективным для использования бланка **заказа**.

Товары приобретаются посредством *бланка заказа закупки* или *бланка заказа продавца*. Однако, как правило, заказ осуществляется или устно по телефону, или в электронном виде. При этом форма заказа значения не имеет — главное, что определенная информация должна передаваться от закупщика к продавцу (и наоборот) до совершения заказа.

В бланке заказа товара должна содержаться следующая информация:

- 1) полное описание товара, включая сведения о количестве;
- 2) финансовые вопросы, условия продажи, перевозки и итоговая цена;
- 3) инструкция по доставке:
 - место, куда товар доставляется или откуда забирается при отправке назад;
 - дата, время;
 - способ доставки (отправки) товара;
- 4) специальные инструкции для продавца о рекламе, о предоставлении скидок;
- 5) юридические требования: номер заказа, имена и адреса заказчика и грузоотправителя, их подписи, а также иная дополнительная информация.

Имеется набор процедур заказа, практикуемый торговыми сетями и группами. Наиболее распространенные из них — это *обычный порядок, двойной заказ, заказ полочного запаса, модульный заказ и прямой заказ*.

Обычный порядок. Магазин предоставляет поставщику список необходимых товаров с указанием их количества. На складе формируется заказ, отмечаются отсутствующие товары, и груз доставляется в магазин.

Двойной заказ. Согласно данной процедуре заказанный товар вывозится со склада в различные дни, чтобы обеспечить получение и пополнение запасов. Первая доставка состоит из пользующегося большим спросом высокодоходного товара, требующегося в больших количествах. Второй заказ включает обычные и медленно раскупаемые товары.

Заказ полочного запаса. Многие магазины отказываются от заказа медленно расходящихся товаров, пока для них не освободится место на полках. Это сокращает расходы на оплату труда в соответствующих отделах и повышает эффективность использования подсобок.

Модульный заказ. Исследование показало, что объем продаж ходовых товаров (товаров устойчивого спроса) колеблется незначительно. При модульном заказе ходовой товар включается в список автоматических заказов. По этой системе усредненный заказ отсылается на склад, где он фиксируется, проверяется и систематизируется. Пересмотр графика доставки производится через заранее оговоренные промежутки времени. Этот порядок освобождает менеджера от рутинной работы и сводит к минимуму возможность нехватки нужного товара.

Компьютеризация модульных заказов еще больше снижает риск. Периодически производится корректировка усредненных заказов на основе фактических продаж.

Прямой заказ. Поставки таких товаров, как молочные продукты и хлебобулочные изделия, обычно производятся на основе прямой доставки. Торговый представитель-мерчендайзер компании-поставщика резервирует и заполняет места на полках, в результате чего происходит ротация поставляемых продуктов. Такой порядок требует точных поставок продуктов в необходимом количестве, исключения просроченных товаров, размещения товаров на выделенных полках и своевременной оплаты.

Частота заказа (завоза) различных товаров зависит от их физико-химических свойств; предельных сроков их хранения и реализации; среднегодневного объема продажи; размера установленных неснижаемых товарных запасов; емкости подсобных помещений; оборудования в торговом зале; минимальной нормы доставки; уровня расходов по доставке и прочих факторов. Например, скоропортящиеся продукты следует заказывать как можно ближе ко времени их продажи. Более крупные заказы приходятся, как правило, на конец недели и выходные дни. Наиболее важным для учета является фактор времени, в течение которого производится обработка скоропортящейся товарной продукции. Поэтому продукты желательно заказывать на ежедневной основе.

Введение автоматизации с использованием системы штрихового кодирования позволило упростить порядок заказов, поскольку компьютер учитывает продажи всех товаров и хранит информацию о текущих остатках. Это позволяет осуществлять автоматические заказы товаров и хранит информацию о текущих остатках.

Усредненный заказ — это перечень товаров, в которых нуждается магазин, формулируемый компьютерной программой на основе хронологии продаж. Концепция усредненного заказа может быть чрезвычайно эффективной и экономить время и усилия персонала магазина и склада, если пользоваться ею должным образом. Эффективная система должна включать в себя автоматическое исправления ошибок в усредненном заказе с учетом особых условий при изменении модели покупательского спроса.

Вариантом усреднения заказа является «загруз под завязку», который применяется в целях повышения эффективности использования грузового транспорта. Однако в последнее время наметилась тенденция к сокращению площади подсобных помещений. Розничные торговцы пришли к выводу: «В подсобке никаких товаров не продать. Некоторые

магазины фактически избавились от подсобных помещений, где держали запас товаров, а резервы стали складировать на дополнительных стеллажах, расположенных выше торговой зоны. Но такое сокращение площади подсобных помещений и, соответственно, размера товарных запасов привело к возникновению новой проблемы: необходимости правильно определить оптимальный размер и частоту заказа по каждой группе товаров с тем, чтобы избежать нехватки товаров в торговом зале.

19.6. Как определить оптимальный размер заказа?

Эффективный порядок заказа товаров может оказаться решающим условием для успешной работы магазина. Чрезмерные запасы товаров связывают капитал, делают убыточными отделы, в которых продается скоропортящаяся продукция, затрудняют движение ходовой продукции и мешают управлению запасами. Они приводят к уменьшению полезной площади магазина и повышают издержки. Но и заказ недостаточного количества товаров также приводит к серьезным последствиям. Отсутствие товара на складе означает уменьшение продаж; потерю прибыли и клиентов. Поэтому важнейшим элементом заказа является определение оптимального количества заказываемых товаров.

Оптимальное количество товаров означает качественное обслуживание покупателей, минимум инвестиций в товары и высокий оборот запасов. Дополнительные выгоды включают уменьшение случаев нехватки товара, сокращение времени, уходящего на инвентаризацию, уменьшение инвентарного списка (на полках и в подсобках), а также сокращение операций по маркировке товаров при изменении цены.

Базисные решения относительно оптимизации товарных запасов определяются размером единичной партии заказа и частотой завоза. Оптимальный размер заказа определяется по *формуле экономического заказа*, которая конструируется, исходя из минимизации суммарных издержек заказа и хранения:

$$N_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \times P \times V}{S}},$$

где $N_{\text{опт}}$ — оптимальный размер заказа (шт.);

P — стоимость выполнения одного заказа: затраты, связанные с получением и размещением груза, его освидетельствование и пр. (руб.);

V — годовая потребность в товаре (шт.);

S — ежегодные издержки хранения товара на складе (руб.).

Пример 1. Рассчитать оптимальный размер заказа $L_{от}$ некоторого товара. Из журнала учета заказа определяем, что ежегодно предприятие закупает 10 тыс. ед. этого товара (V). На делопроизводство, телефонные переговоры, транспортировку в пересчете на один заказ потребуется 650 руб. (P). Хранение товара на складе обойдется в 400 руб. (S).

Тогда
$$\sqrt{\frac{2 \times 650 \times 10\,000}{400}} = 180 \text{ шт.}$$

Определение оптимального размера заказа не имеет смысла, если время его выполнения весьма продолжительно при значительном колебании спроса и нестабильных ценах. Во всех других случаях определение оптимального размера запаса приведет к уменьшению издержек хранения без потери качества обслуживания.

Следующий вопрос, который встает перед закупщиком категории, — определение момента заказа. Для принятия этого решения используется другая формула, так называемая *формула определения точки возобновления заказа*:

$$T_3 = \frac{V}{365} \times t_{\text{вып}},$$

где T_3 — точка возобновления заказа (количество товара на момент возобновления заказа) (шт.);

$S_{\text{вып}}$ — время **исполнения** заказа поставщиками, проходящее с момента подачи заявки (дн.).

Пример 2. Определить точку возобновления заказа на основе данных предыдущего примера, при $t_{\text{вып}} = 3$ дн.

Тогда
$$T_3 = \frac{10\,000}{365} \times 3 = 82 \text{ шт.}$$

Так, при трехсуточном цикле выполнении заказа в момент его возобновления в запасе должно оставаться не меньше 82 единиц товара. Т.е. при снижении запасов товара до 82 шт. необходимо возобновить заказ на 180 шт. (рис. 19.1).

Всякий раз, когда достигается точка возобновления заказа, определяемая 82 шт., инициируется новая поставка и 180 шт. поступают именно в тот момент, когда запас истощается полностью. Однако на практике лучше предусмотреть небольшой избыток или резервный запас, гарантирующий постоянное наличие товара в продаже.

Из приведенного выше примера ясно, что операционной единицей в системе закупок должны стать не количество, не плановый товарный запас, а срок: на сколько дней рассчитан запас того или иного товара. Этот показатель удобен своей универсальностью, ло-

тому что плановый товарный запас на разные категории товаров различен.

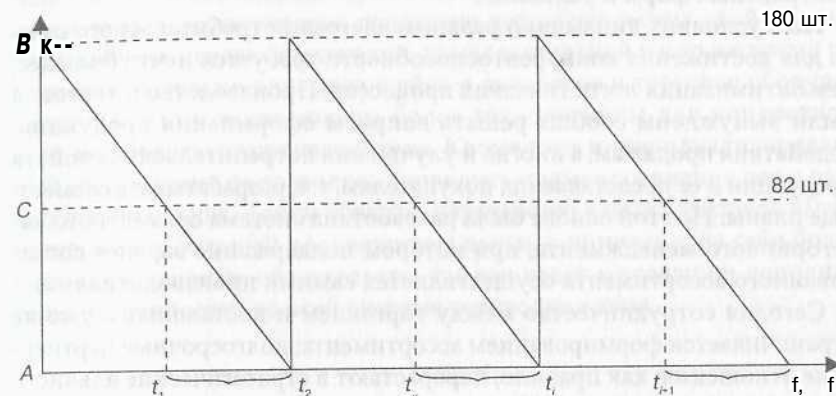


Рис. 19.1. Определение точки возобновления заказа. А — отсутствие запасов; S — максимальный уровень запасов (180 шт.); C — точка возобновления заказа; $t_1, t_2, \dots, t_i, t_{i+1}, f_i, f$ — трехдневный период исполнения заказа

19.7. Создание стратегических альянсов с поставщиками

Исторически взаимодействие розничного торговца с производителем базировалось на минимизации затрат и стремлении максимально удовлетворить запросы покупателя. С течением времени становилось очевидным, что устойчивые отношения между производителем (поставщиком) и торговцем, основанные на взаимном доверии, гораздо выгоднее в стратегическом плане, чем получение сиюминутной прибыли. Осознав, что более тесное сотрудничество между участниками рыночных отношений повышает эффективность всей системы товароснабжения и создает большую ценность для покупателя, связи между производителем и торговцем перерастают в партнерские отношения.

Итогами такого сотрудничества стало внедрение штрихового кодирования продуктов; унифицированной маркировки коробок и системы их кодирования; системы межкомпьютерного соединения, объединяющего все линии передачи данных для электронной обработки информации; стандартизированных поддонов и др. Благодаря введению унифицированных процедур повторного заказа и повышению надежности в соблюдении установленного времени поставок, резко сокращается число отсутствующих товаров в магазинных запасах. К другим дости-

жениям в области повышения эффективности работы на основе указанного сотрудничества относится внедрение стандартизированных контрактных форм и условий.

Но в условиях динамично развивающегося потребительского рынка для достижения конкурентоспособности требуется нечто большее, чем оптимизация логистических процессов. Производство и торговля были вынуждены сообща решать вопросы оформления продукции, содействия продажам, а иногда и улучшения потребительских свойств продукции и ее представления покупателям, т. е. разрабатывать совместные планы. На этой основе была разработана система совместного категорийного менеджмента, при котором поддержание заранее согласованного ассортимента осуществляется самими производителями.

Сегодня сотрудничество между торговцем и поставщиком уже не ограничивается формированием ассортимента; долгосрочные партнерские отношения, как правило, перерастают в стратегические альянсы, когда производитель разрабатывает и производит товар для нужд конкретного торгового предприятия. Для российского рынка это пока еще новая концепция, которая получит распространение только тогда, когда на рынке появятся не столько крупные, сколько мобильные и легко адаптирующиеся производители. Однако уже сегодня можно найти и «привязать»² стабильное предприятие-производителя, для которого заказы от торгового предприятия (или сети) будут составлять значительную часть общего сбыта. Взаимодействие с таким производителем должно строиться на основе взаимной выгоды и включать следующие основные этапы:

- по стабилизации качества продукции производителя и приведения ее к стандартам торгового предприятия (в том числе расфасовка, упаковка, кодирование);
- по постоянному росту оборота продукции производителя;
- по достижению приемлемых объемов реализации — выпуск на предприятии продукции под собственной маркой сети (*private brand*);
- * по работе на эксклюзивных условиях, обеспечивающих перераспределение издержек в пользу торгового предприятия.

Таким образом, одним из основных эффектов взаимодействия с поставщиками и наиболее действенным приемом завоевания рынка является торговля товарами, которые можно встретить только в данной сети. Эти товары дешевле обходятся, так как производятся и поставляются на эксклюзивных условиях. В стоимости такого товара отсут-

ствуют расходы на рекламу в СМИ, на дистрибуцию у производителя и некоторые другие традиционные статьи издержек. По каждому наименованию, вновь вводимому в ассортимент, с поставщиком проводится работа, включающая уточнение потребительских свойств, выбор названия, создание упаковки, привлекательной и в то же время по размерам идеально вписывающейся в складское и торговое оборудование. Поэтому такие товары более технологичны для конкретной сети, чем бренды от производителя. Кроме того, индивидуализированный ассортимент не позволяет проводить прямое сравнение цен в разных предприятиях. Таким образом, партнерство в целях поставок имеет тенденцию к большей продолжительности, к принятию на себя больших коллективных обязательств, так как ведет к созданию дополнительных ценностей во всей системе товародвижения.

Глава 20

Управление товарными запасами

20.1. Хранение товарных запасов: оптимальные режимы хранения

Товарные запасы — это часть **товарного** обеспечения, представляющая собой **совокупность товарной массы** и процессе ее движения из сферы производства к потребителю¹.

Товарные запасы образуются на всех **стадиях** товародвижения: на складах производственных **предприятий**, **к м\ш**, на складах оптовых и розничных торговых предприятий. Товарные запасы, образующиеся на складах розничных торговых предприятий, **постепенно вовлекаются** в товарооборот, продаются и перестают быть **благами**. Но поскольку товарные запасы замещаются другими партиями **товаров**, т.е. регулярно возобновляются, они являются **постоянно существующей величиной, размер которой варьирует в зависимости от** конкретных хозяйственных условий.

Необходимость образования товарных запасов **опредополена** следующими факторами:

- время, необходимое для транспортировки товаров от места производства до места продажи, включая время на **ипгрузоч по-разгрузочные работы**;
- сезонные колебания в производстве и потреблении товаров;
- несоответствие между производственным и торговым ассортиментом, что требует **подсортировки, упаковки и подработки**;
- особенности территориального размещения производства;
- условия транспортировки товаров, расстояние между поставщиком и торговым предприятием;

¹ Розничное распределение (логистика) — это организованный процесс управления материальными потоками от поставщика — через распределительную систему торгового предприятия (склады и транспорт) — до продажи и доставки покупателю.

- * звенность товародвижения;
- * возможности хранения товаров и т.д.

Таким образом, существование товарных запасов как категории товарного обращения обусловлено необходимостью обеспечения нормального бесперебойного процесса обращения товаров.

Склад — это специальное помещение для хранения запасов и материалов. Склады функционируют на всех стадиях движения товаров: склады производства, оптовой и розничной торговли. В розничной торговле склады предназначены для накопления и хранения товарных запасов, а также формирования торгового ассортимента.

Склады составляют значительную часть материально-технической базы розничной торговли. Они обеспечивают сохранность текущих запасов товаров, гарантирующих бесперебойность процесса продажи.

Большинство складов выполняют следующие основные функции;

- получение товаров от поставщиков и осуществление контроля за их качеством;
- образование и хранение запасов;
- преобразование производственного ассортимента в торговый и подготовка товаров к продаже;
- * сезонное и долгосрочное хранение товаров.

Образование и хранение товарных запасов — это одна из важнейших операций технологического процесса на складе, заключающаяся в обеспечении условий для сохранности потребительских свойств товаров. Хранение товаров на складе предполагает выполнение следующих операций.

1. Организация складского пространства.
2. Размещение товаров.
3. Создание необходимых условий хранения и охраны товаров.
4. Организация учета товаров.
5. Обеспечение возможности использования оборудования.

Гарантом сохранности качества товаров и сокращения товарных потерь является соблюдение режима хранения, от которого зависит схема размещения товаров на складе и установление товарного соседства. На складе должен быть обеспечен постоянный контроль за поддержанием оптимальных температуры и влажности воздуха. Регулирование температурно-влажностного режима осуществляется с помощью вентиляции, отопления, холодильных установок. В табл. 20.1 приведены оптимальные режимы хранения товаров на складах.

Таблица 20.1

Оптимальные режимы хранения продовольственных товаров на складе

№	Наименование товара	Температура воздуха, °С	Относительная влажность, %
1	Бакалейные товары, кондитерские изделия, сушеные плоды и овощи	Не выше 18	60-70
2	Мясо и мясопродукты охлажденные	0-2	85
3	Рыба охлажденная	0-5	95-100
4	Сельскохозяйственная продукция свежая	0-3	80-90
5	Мясо и мясопродукты мороженые	Не выше 9	90-100
6	Рыба мороженая	Не выше 18	90-95
7	Сельскохозяйственная продукция мороженая	Не выше 18	90-95

Запасы товаров, хранящихся на складах, призваны обеспечить непрерывность и ритмичность их движения в сферу потребления. Однако хранение и содержание запасов на складах требует значительных финансовых затрат. В связи с тем что денежные средства, вложенные в товары, высвобождаются только при условии их продажи и при расчете с покупателем, время хранения товара на складе должно быть сокращено до минимума. Целесообразность пребывания товаров на складе определяется потребительским спросом на них, а количество — конъюнктурой рынка и возможностями поставщиков обеспечить их ритмичную поставку.

20.2. Организация работ по приемке товаров на склад

Приемка товаров — это установление фактического количества, качества и комплектности товаров, а также определение отклонений и вызвавших их причин.

Основанием для приема товаров материально ответственным лицом торгового предприятия и их оприходования является *накладная*. Обязательными документами при поступлении каждой партии товара

являются также *сертификаты* (сертификат соответствия, гигиенический сертификат, сертификат качества, ветеринарный сертификат) и другие документы в зависимости от особенностей реализуемого товара, которые подтверждают его безопасность для здоровья и жизни потребителей. Следует обращать особое внимание на правильность оформления сертификата и его копий, а также информации, содержащейся в нем, так как требования являются довольно жесткими и строго контролируются проверяющими органами. Наиболее распространенным является заверение копии сертификата оригинальной подлинной печатью держателя сертификата-подлинника или сертификата первой копии. В сопроводительных документах на особо скоропортящиеся пищевые продукты должны быть указаны дата и час выработки, температура хранения, конечный срок реализации. При этом сертификаты (этикетки, ярлыки) на таре (единице упаковки) поставщика, содержащие аналогичную информацию, должны сохраняться до окончания сроков реализации данных товаров.

Если товар поступил в торговое предприятие без сопроводительных документов поставщика, то приемка проводится комиссией по фактическому наличию товара с оформлением акта приемки по типовой или произвольной форме. При этом в акте указывается, какие документы отсутствуют.

Структура и характер операций по приемке на склад зависят от способа доставки товаров, места их приемки (на складе поставщика или покупателя), характера приемки (по количеству или качеству), вида поставки (а таре или без) и т.д. Однако можно выделить общие блоки работ, осуществляемые при приемке товаров:

- подготовительные мероприятия;
- разгрузка;
- проверка целостности упаковки;
- перемещение в зону приемки;
- распаковка;
- приемка товаров по количеству;
- приемка товаров по качеству;
- определение мест хранения (рис. 20.1).

Подготовительные мероприятия по приемке товаров предполагают: установление мест разгрузки транспортных средств и мест хранения поступающих товаров; определение необходимого количества работников и оборудования, а также подготовка приемо-сдаточной документации.

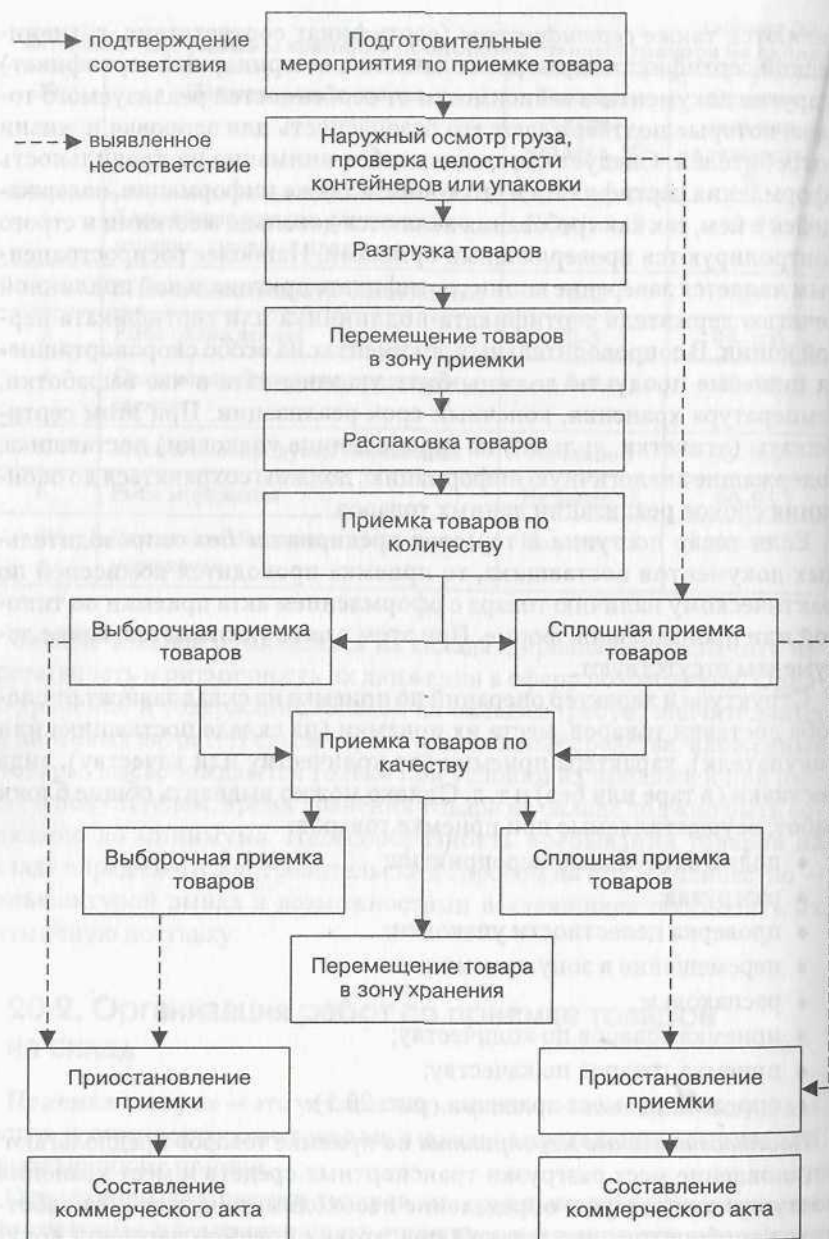


Рис. 20.1. Алгоритм приемки товаров на складе покупателя

Разгрузка товара предшествует его непосредственной приемке по количеству и качеству.

Проверка целостности контейнеров или упаковки. Приемка товаров начинается с гадательного наружного осмотра груза. При нарушении целостности упаковки груза необходимо провести сплошную проверку по количеству и по качеству товаров и составить коммерческий акт, который является основой для предъявления претензий поставщикам или транспортным органам.

Распаковка товаров преследует двойную цель: упорядочение складирования товаров и сокращение времени восполнения полочных запасов в торговом зале.

Доставляемые в лону приемки товары принимаются по количеству и по качеству. *Приемка товаров по количеству* — это установление точного количества массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями сопроводительных документов (счет-фактура, товарно-транспортная накладная). Приемку товаров производят в определенные сроки, указанные в инструкциях. Недостачу оформляют коммерческим актом.

Приемка товаров по качеству — это выявление качества и комплектности товара, соответствия тары, упаковки, маркировки установленным требованиям, а также сопроводительным документам (сертификат качества, санитарный сертификат, ветеринарный сертификат). Приемку товаров производят в установленные инструкциями сроки. При обнаружении недоброкачественных или некомплектных товаров приемку приостанавливают и составляют коммерческий акт.

Принятые по количеству и качеству товары укладывают в тару, пакетируют и перемещают в зону хранения. При *выборе места хранения товаров* учитываются их количество и периодичность поступления.

На розничных предприятиях, как правило, в связи с небольшими объемами поступления товаров окончательная приемка проводится путем сплошного вскрытия тары и полной проверки товаров по количеству и качеству (этот способ часто применяется и при приемке товаров на складе поставщика). Если количество и качество товара соответствует указанному в товаросопроводительных документах, то на накладной проставляются прямоугольный штамп предприятия (может быть использован и угловой штамп) или типовые штампы «Склад № ...», «Оприходовано», «Получено» и др., что подтверждает факт приемки товаров и соответствие принятых товаров данным, приведенным в сопроводительных документах. Обязательно должна быть ука-

зана дата приемки (часто она проставляется в штампе), которая во многих случаях не совпадает с датой отпуска товаров, указываемой в накладной поставщиком.

Приемка товаров в торговом предприятии осуществляется материально ответственным лицом (заведующим складом, товароведом, категорийным менеджером или заместителем директора магазина — в зависимости от объемов деятельности и организационной структуры предприятия) на основании товаросопроводительных документов.

В случае несоответствия фактического наличия товаров или их качества, установленного в договоре, данным, указанным в сопроводительных документах, составляется акт, который является юридическим основанием для выставления претензий поставщику. При этом в сопроводительных документах делается отметка об актировании. Акт составляется только на те товары, по которым установлены расхождения. По поступившим товарам, количество, качество и комплектность которых полностью соответствуют сопроводительным документам поставщика, делается отметка в конце акта: «По остальным товарно-материальным ценностям расхождений нет». Акт о несоответствии товара по количеству может быть составлен по типовой или произвольной форме и утверждается директором предприятия не позднее следующего дня. В некоторых случаях (в зависимости от принятой практики работы торгового предприятия) приемка по количеству совмещается с приемкой товара по качеству с составлением единого акта.

В случае обнаружения брака при приемке товара составляется акт согласно Инструкции о порядке приемки товаров по качеству № П-7, который утверждается руководителем фирмы не позднее трех дней с момента составления акта. В состав комиссии при первичной приемке товаров по качеству включаются категорийные менеджеры и (или) товароведы. Как незаинтересованная сторона в ее состав могут входить эксперты бюро товарных экспертиз — в этом случае наличие товароведов предприятия не является обязательным условием. Следует иметь в виду, что привлечение независимого эксперта приводит к приостановлению приемки.

Если при первичной приемке товары были переведены в категорию более низкого сорта (уценены), получатель должен приложить к претензии, направляемой поставщику, документы, подтверждающие оприходование этих товаров фактически полученным сортом. Поставщику могут также представляться справки о реализации товаров по цене сорта, в который он переведен, или о переоценке, если товар еще не реализован, подписанные руководителем и главным бухгалтером

предприятия. Прилагается также справка о перемаркировке товара соответствующим сортом.

В целом к претензии о погтажке продукции ненадлежащего качества прилагаются акт и документы, необходимые в качестве приложения к нему, а в некоторых случаях следующие документы:

- документы, подтверждающие реализацию скоропортящейся продукции по указанию органов санитарного надзора;
- акт об уничтожении скоропортящейся продукции по указанию органов санитарного надзора;
- иные документы об использовании продукции на месте в соответствии с фактическим ее качеством.

Независимо от того, были ли в процессе приемки поступивших товаров выявлены отклонения по количеству, качеству или комплектности с составлением соответствующего акта, лицо, принимающее товар на свою материальную ответственность, ставит подпись на накладных и заверяет ее круглой печатью предприятия.

20.3. Виды товарных потерь и способы их устранения

На различных этапах технологического цикла товародвижения отмечаются разнообразные потери сырья, полуфабрикатов, энергоносителей, готовой продукции, а затем и товаров. Небрежное обращение с товаром и неправильное хранение ведут к его порче и соответственно к убыткам. Поэтому важнейшей составляющей управления запасами является удержание товарных потерь в разумных пределах.

Все потери могут быть измерены в натуральном и денежном выражении, в зависимости от чего подразделяются на две группы — товарные и материальные¹.

Товарные потери — потери, вызванные частичной или полной утратой количественных и качественных характеристик товара в натуральном выражении.

Материальные потери — потери, вызванные частичной или полной утратой стоимостных характеристик в денежном выражении.

¹ Недостача — это разница между розничной стоимостью полученных и фактически имеющихся в наличии товаров, разделенная на объем продаж за период. **Причины** недостач: хищения работников магазинов — 43%; воровство покупателей — 30 %; небрежный учет — 23 %; ошибки поставщика — 4 %.

Эти две группы потерь взаимосвязаны, но товарные потери являются первичными, а материальные — вторичными, возникающими вследствие товарных потерь.

Товарные потери подразделяются по виду утраченных характеристик товара на две подгруппы — количественные и качественные.

1. Количественные потери — уменьшение массы, объема, длины и других количественных характеристик товаров. Потери этой подгруппы вызываются естественными, свойственными конкретному товару процессами, происходящими при хранении и товарной обработке. Поэтому в ряде нормативных документов их еще называют естественными, а по порядку списания — нормируемыми.

Количественные, или естественные, потери относятся к неизбежным. Их можно снизить или изменить место их возникновения путем целенаправленного регулирования факторов внешней или внутренней среды товара, но невозможно исключить полностью. Этим объясняется установление норм естественных потерь. Количественные потери в зависимости от причин возникновения делятся на два вида — естественная убыль и предреализационные потери.

Естественная убыль — количественные потери, вызываемые процессами, которые свойственны товарам и происходят при их транспортировании и хранении. Причинами возникновения естественной убыли служат следующие процессы: испарение воды или усушка; распыл (утруска, распыление); розлив (размазывание); улетучивание веществ; впитывание жидкой фракции пищевого продукта в упаковку; дыхание (только для товаров, являющихся живыми объектами); бой стеклянной или раздавливание полимерной тары.

1. *Усушка* — одна из основных причин естественной убыли продовольственных товаров, содержащих воду даже в небольших количествах. Этот процесс обуславливает 50-100% всей естественной убыли. Усушка происходит, даже если товар герметически укупорен (консервы, напитки и др.), — $D_{\text{ус}} = D_{\text{исп}} - \frac{m_{\text{исп}}}{m_{\text{г0}}}$ испарившаяся вода не теряется в окружающую среду, а остается в свободной от продукта части тары. Усыхают и фасованные, и штучные товары, но для них нормы естественной убыли не применяются, поэтому естественную убыль этих товаров фактически оплачивает потребитель. Чем больше воды в продукте, меньше его водоудерживающая способность и менее надежна упаковка, тем выше естественная убыль за счет усушки.

1. *Распыл (утруска, распыление)* свойственен лишь мелкоизмельченным продуктам и происходит за счет удаления части продукта в виде легких "пылевидных частиц при перетаривании, фасовке и взве-

шивании, а также вследствие прилипания частиц к стенкам тары. Утруска наиболее характерна для муки, крахмала, сахарной пудры и песка, поваренной соли, круп, порошкообразных продуктов (сухое молоко, сыпучие концентраты, стиральные порошки и др.).

3. *Розлив (размазывание)* — количественные потери жидких и вязких, мазиобразных продуктов за счет прилипания частиц к стенкам тары, а также к вспомогательным средствам для перемещения товара из одного вида тары в другой. Этот процесс вызывает потери напитков, меда.

4. *Улетучивание веществ* — количественные потери товаров за счет перехода части летучих веществ в окружающую среду. Наибольшие потери вследствие улетучивания веществ отмечаются у алкогольных напитков (улетучивание этилового спирта) и парфюмерно-косметических товаров (спирт, ароматические вещества).

5. *Впитывание жидкой фракции продукта в упаковку* характерно для товаров, содержащих легкоподвижную водную или жировую фракцию. При впитывании не только уменьшается масса, но и изменяются другие потребительские свойства товаров. К продуктам, для естественной убыли которых этот процесс имеет существенное значение, относятся квашеные овощи (капуста, огурцы и др.), соленая рыба, мучные кондитерские изделия, халва, охлажденные мясо, рыба и др.

6. *Дыхание* — биологический процесс распада энергетических веществ и выделения энергии, частично используемой для обеспечения жизнедеятельности живых объектов (свежие плоды и овощи, мука, непропаренные крупы, яйца, живая рыба). На долю потерь за счет дыхания приходится 10-50 % всей естественной убыли пищевых продуктов.

7. *Бой стеклянной тары* нормируется только для алкогольных, слабоалкогольных и безалкогольных напитков, парфюмерно-косметических товаров, а также посуды, зеркал и т.п. Он возникает вследствие воздействия динамических и статических нагрузок, превышающих ее механическую прочность. Для других видов тары, в том числе пластмассовых бутылок, потери от боя и раздавливания не нормируются, хотя случаи их раздавливания встречаются довольно часто.

Предреализационные товарные потери, или *отходы*, связаны с подготовкой товаров к продаже. К отходам относятся:

- удаление малоценных частей товара, которые могут быть реализованы по более низкой цене или отправлены на переработку;
- отделение составных частей товара, не обладающих его функциональным назначением или утративших его.

Потери бывают *ликвидные* и *неликвидные*. Так, ликвидные отходы возникают при зачистке от штаффа весового сливочного масла, отделении шкуры, костей у мяскопченостей, удалении головы и плавников у рыбы. Неликвидные отходы возникают за счет:

- удаления упаковочных и перевязочных материалов, тары, заливающих жидкостей; отбраковки экземпляров с критическими неустранимыми дефектами — загниванием, плесневением и т. п.;
- раскрошки товаров при разделении на части (рубка мяса, резка сыров, мяскопченостей и т. п.) или при транспортировании, хранении, взвешивании (печенье, сухари, макароны, халва и т. п.);
- отделении от основной массы товара его составных компонентов — воды, жиров и других защитных оболочек (отделение бульона от вареных колбас, пахты — от сливочного масла, сырной сыворотки — от сыров, обсыпки глазури — от пряников, парафина — от сырных головок и др.).

II. Качественные (актируемые) потери — это потери, обусловленные микробиологическими, биологическими, биохимическими, химическими, физическими и физико-химическими процессами. В отличие от количественных, качественные потери списываются не по нормам, а по актам, поэтому их еще называют *актируемыми*.

1. *Микробиологические процессы* вызывают порчу товаров, существенно снижают их качество, делают невозможным использование их по назначению. Порча пищевых продуктов происходит вследствие разного вида брожения (маслянокислого, пропионовокислого, спиртового, уксусного, молочнокислого), гниения, ослизнения, плесневения, развития токсичных бактериозов (ботулинос, сальмонеллез и др.).

2. *Биологические процессы* — повреждения, вызываемые насекомыми: молью (платяной, фруктовой, амбарной и др.), жуками (хрущак, долгоносик и т. п.), гусеницами (плодожорки яблоневая, сливовая, ореховая), личинками (моли, проволочника, мухи сырной, шоколадной, морковной). Существенный урон потребительским товарам при хранении наносят мышевидные грызуны, которые поедают и загрязняют пищевые продукты.

3. *Биохимические процессы* свойственны в основном пищевым продуктам. Они происходят при участии разнообразных ферментов. Нарушение естественного протекания этих процессов может вызывать различные физиологические расстройства, которые в конечном счете могут привести к гибели биообъектов. В результате дальнейшее использование их по назначению становится невозможным.

Наиболее распространенным биохимическим процессом, нарушение которого может привести к гибели, является дыхание. У свежих плодов и овощей нарушение дыхания вызывает анаэробный (удушь), у муки и крупы — самосогревание и даже самовозгорание.

4. *Химические процессы* приводят к порче товаров вследствие изменений веществ. Например, прогоркание жира в жиродержащих продуктах — муке, крупе, орехах, мучных кондитерских изделиях, масле, маргариновой продукции, животных жирах, мясных и рыбных товарах, косметических товарах (кремы, лосьоны и т. п.), потемнение сушеных плодов и овощей, консервов и т. п.; окисление ароматических веществ, что ухудшает аромат парфюмерно-косметических товаров.

5. *Физические и физико-химические процессы* обусловлены механическими разрушениями или деформациями товаров. К ним относятся: деформация хлебобулочных изделий, раздавливание плодов и овощей, полная раскрошка кондитерских изделий, бой яиц, деформация упаковки бакалейных товаров и т. п.

К физическим процессам относится и усушка, которая вызывает увядание и усыхание свежих плодов и овощей, сыров, мяса, колбас, рыбы, в том числе замороженной, вяленой и др. Усушка некоторых товаров провоцирует физико-химические процессы, в результате которых товары становятся недоброкачественными. Например, усушка хлеба ускоряет его черствение.

Меры по предупреждению и снижению потерь подразделяются на *организационные, технологические и информационные*.

Организационные меры направлены на выявление причин возникновения потерь с целью их предупреждения или снижения. Они могут носить профилактический или текущий характер.

Профилактические меры связаны с приемочным контролем качества, что уже на первой стадии закладки товаров на хранение позволяет прогнозировать их возможные сроки хранения независимо от того, существуют или отсутствуют на конкретные товары сроки годности.

К организационным *текущим* мерам относятся меры по обеспечению своевременной поставки товаров в установленные сроки, морального и материального стимулирования работников на сокращение потерь, а также действующий порядок их учета и списания, формы ответственности за сохранность товаров.

Технологические меры — меры по учету факторов внутренней среды и регулированию факторов внешней среды, позволяющие предупредить или снизить товарные потери.

Внутренние факторы обусловлены химическим составом и структурой (строением) потребительских товаров. Все вещества химического состава по влиянию на потери можно разделить на две группы:

- вещества, увеличивающие потери;
- вещества, уменьшающие потери.

К веществам, увеличивающим потери, в первую очередь относятся вода и летучие вещества. При их испарении или улетучивании теряется масса продукта. Кроме того, ухудшается качество товара, вплоть до потери доброкачественности или функционального назначения. Для предотвращения потерь воды и ароматических веществ применяют герметичные упаковки (консервы, парфюмерные товары и др.). Для замедления усушки товаров в негерметичной упаковке рекомендуется хранение при пониженных температурах и повышенной относительной влажности воздуха. Повышенная влажность достигается при хранении товара в полимерных упаковках, ограничивающих воздухообмен. При этом испаряющаяся влага частично остается в упаковке, за счет чего создается микроклимат с повышенной влажностью. Следует иметь в виду, что не все товары можно хранить в полиэтиленовых упаковках, так как высокая влажность может провоцировать микробиологическую порчу за счет плесневения и заражения.

На величину качественных потерь могут влиять и структурные изменения веществ, гидролиз белков, крахмала и др., которые вызывают изменения органолептических свойств (размягчение квашеных овощей, черствение хлеба, пухлость яблок и т. п.), а иногда и потерей безопасности.

К веществам, снижающим потери, относятся такие, которые обладают водоудерживающей способностью (белки, крахмал, пектины и др.) или бактерицидными свойствами (полифенолы, органические кислоты, жирные масла, гликозиды и др.). Последние предупреждают микробиологическую порчу товаров и уменьшают потери их качества.

Внешние факторы — совокупность воздействий внешней среды, а также средств защиты от нее, влияющих на размеры потерь. Это условия, сроки хранения (или транспортирования), упаковка и операции предреализационной товарной обработки. Эти внешние факторы, сохраняющие количественные и качественные характеристики товаров, оказывают наиболее существенное влияние на размер потерь в организациях торговли и общественного питания.

Информационные меры — меры по обеспечению рабочего персонала необходимой информацией о правилах, нормах и требованиях,

устанавливаемых нормативными и технологическими документами, которые позволяют предупредить или снизить товарные потери.

Всех служащих магазина надо учить, как предотвращать убытки, и способам, позволяющим спасти максимальное количество товара, подвергнувшегося порче. *Информационное обеспечение персонала* — доведение до заинтересованных субъектов необходимых сведений об условиях и сроках хранения. Это достигается путем проведения инструктажа по нормативным и техническим документам и установленным в них требованиям к климатическому и санитарно-гигиеническому режиму, правилам размещения товаров при хранении и реализации.

Надлежащее исполнение служащими своих обязанностей позволит сократить потери и повысить эффективность хранения товаров.

20.4. Установление оптимальных условий хранения товаров

Хранение — этап технологического цикла товародвижения от выпуска готовой продукции до потребления или утилизации, цель которого — обеспечение стабильности исходных свойств или их изменение с минимальными потерями.

Конечный результат эффективного хранения товаров — сохранение их без потерь или с минимальными потерями в течение заранее обусловленного срока. Показателями сохраняемости служат выход стандартной продукции, размер потерь и сроки хранения. Выход стандартной продукции и потери связаны обратно пропорциональной зависимостью: чем выше потери, тем меньше выход стандартной продукции. Оба показателя сохраняемости зависят от условий и сроков хранения.

Условия хранения — совокупность внешних воздействий окружающей среды, обусловленных режимом хранения и размещением товаров в хранилище.

Режим хранения — совокупность климатических и санитарно-гигиенических требований, обеспечивающих сохраняемость товаров. Принято выделять климатический и санитарно-гигиенический режимы хранения.

Требования к **климатическому режиму хранения** включают требования к *температуре, относительной влажности воздуха, воздухообмену, газовому составу и освещенности*.

Температура хранения — температура воздуха в местах нахождения товаров. Это один из наиболее значимых показателей режима хра-

нения. С повышением температуры усиливаются химические, физико-химические, биохимические и микробиологические процессы. Согласно правилу Вант-Гоффа скорость химических процессов с повышением температуры на каждые 10°C увеличивается в 2-3 раза. Поскольку способность товаров к сохранению обусловлена замедлением всех происходящих в них процессов, то для большинства товаров пониженные, близкие к 0°C температуры хранения предпочтительнее, чем повышенные.

Для многих товаров, хранящихся при пониженных температурах, нижний предел ограничен температурой замерзания, если при замораживании ухудшаются отдельные потребительские свойства. Это относится в первую очередь к товарам, в состав которых входит вода. При замерзании воды разрушается микроструктура товара, а иногда и упаковки, вследствие чего образуются микротрещины, разрушаются клетки и гибнут биообъекты. Товары с гомогенизированной структурой при замерзании расслаиваются, вследствие чего утрачивают товарный вид (молоко, кисломолочные продукты, шампуни, гели, пенки). В некоторых напитках при температурах, близких к температуре замерзания, выпадает осадок (например, в вине).

Для замороженных продуктов не существует столь выраженного ограничения нижнего предела температур. Их можно хранить в интервалах температур: $-10...-12$; $-23...-25$; $-30...-4$ (ГС. Однако надо помнить, что при более низких температурах отмечаются интенсивная сублимация льда и сильное обезвоживание продукта. Для замороженных продуктов устанавливается верхний предел температур (не выше 8°C), так как при более высоких температурах происходит перекристаллизация льда, укрупнение кристаллов, вследствие чего качество продукта при размораживании ухудшается.

Единой оптимальной температуры хранения всех потребительских товаров не существует из-за многообразия свойств, обеспечивающих их сохраняемость. Например, есть товары, которые благодаря консервантам или консервирующим воздействиям могут храниться при достаточно широком диапазоне температур (высоких и низких). В связи с этим все потребительские товары подразделяются по термическому состоянию и требованиям к оптимальному температурному режиму на шесть групп (табл. 20.2).

Приведенные в табл. 20.2 диапазоны оптимальных температур являются примерными. Для каждой ассортиментной группы или даже вида потребительских товаров устанавливаются предельные температуры (не выше и/или не ниже) в стандартах и санитарных правилах.

Таблица 20.2
Оптимальные температурные режимы хранения по группам товаров

Термическое состояние товаров	Диапазон температуры, $^{\circ}\text{C}$	Группы товаров
Замороженные	$-10...-12$	Мясо, рыба, масло сливочное; животные жиры, замороженные яичные продукты
	$-18...-20$	Мясо, рыба, пища и овощи, масло сливочное, яичные продукты; мороженое
	$-23...-25$	Мясо, рыба, плоды и овощи
	$-28...-30$	Мясо, рыба, плоды и овощи
Переохлажденные	$-2...-5$	Соленая рыба, сырокопченые колбасы, животные жиры, отдельные холодоустойчивые виды и сорта плодов и овощей, варено-копченые колбасы, маргарин
Охлажденные	$-1...+1$	Отдельные виды и сорта плодов и овощей, квашенные овощи, яйца
	$0...+4$	Молочные товары, охлажденные мясо и рыба
	$0...+6$	Торты и пирожные с кремом и фруктовой отделкой
Умеренные	Не выше $+10...+12$	Напитки алкогольные и безалкогольные, кроме водок, пиво (не ниже 2°C)
Широкого диапазона температур	$-30...+30$	Хлебобулочные изделия, сухие бакалейные товары (мука, крупа, сахар, макаронные, сухарные изделия), спирт, водка (не ниже температуры замерзания), большинство непродовольственных товаров
Широкою диапазона положительных температур	$0...+25$	Консервы, жидкие парфюмерно-косметические средства, вино, ликеро-водочные изделия, варенье, джемы, повидло
	$0...+18$	Растительные масла, большинство кондитерских изделий

Относительная влажность воздуха (ОВВ) — показатель, характеризующий степень насыщенности **воздуха** водяными парами. ОВВ определяется как отношение действительного содержания водяных паров в определенном объеме воздуха к тому их количеству, которое необходимо для насыщения того же объема воздуха при одинаковой температуре. ОВВ косвенно свидетельствует о дефиците водяных паров в окружающей среде или их пониженном парциальном давлении. Поскольку при недостатке водяных паров создается неустойчивое состояние, то происходит испарение воды из более влажных объектов (товаров, тары). В результате этого вблизи поверхности влажных объектов повышается **парциальное** давление водяных паров, а затем происходит их диффузия в окружающую среду (в свободное от груза пространство). Испарение воды из товаров приводит к количественным и качественным потерям, в частности к естественной убыли за счет усушки и увядания (усыхания), вследствие чего увеличиваются отходы. Чем выше влажность товаров и ниже ОВВ, тем больше их потери. Поэтому товары с повышенной влажностью рекомендуется хранить при высокой ОВВ.

Однако такой влажностный режим непригоден для сухих товаров, так как они могут поглощать водяные пары, увлажняться и подвергаться микробиологической порче. На выбор влажностного режима для хранения влияют также температура окружающей среды и наличие у товара защитных, влагонепроницаемых оболочек. ОВВ связано с температурой обратной зависимостью. С повышением температуры возрастает влагоемкость воздуха и следовательно, снижается ОВВ. При этом возрастает абсолютная влажность (действительное содержание водяных паров в воздухе). При температуре ниже точки росы абсолютная влажность оказывается выше содержания водяных паров, необходимых для насыщения. Вследствие этого избыток паров выпадает в виде конденсата на таре, товарах, а также стенах и потолке хранилищ. При появлении капельно-жидкой воды на поверхности товара ускоряется их микробиологическая порча, а также коррозия металлических поверхностей.

Таким образом выбор оптимальной ОВВ определяется прежде всего химическим составом товаров, их гигроскопичностью, температурой хранения и наличием защитных оболочек. В зависимости от требований к оптимальному влажностному режиму все потребительские товары можно разделить на четыре группы (табл. 20.3).

Контроль за относительной влажностью воздуха осуществляется с помощью психрометров, гигрометров, гигрографов (недельных и точных). Наряду с действительными значениями ОВВ и температуры

важное значение для сохраняемости товаров имеет стабильность температурно-влажностного режима, которая характеризуется отсутствием резких скачков показателей режима. Такие перепады оказывают более сильное отрицательное влияние на сохраняемость многих товаров, чем небольшое повышение температуры. Стабильность температурно-влажностного режима можно обеспечить за счет оптимального воздухообмена.

Таблица 20.3
Оптимальные влажностные режимы хранения по группам товаров

Группировка товаров по влажности	Диапазон ОВВ, %	Группа товаров
Сухие	Не выше 65	Бакалейные товары, мука, крупа, соль, сахар, макаронные изделия, пряности, сухофрукты; большинство непродовольственных товаров
Умеренные	70-75	Кондитерские товары, вина, кофе, чай (не более 70 %)
	75-80	Фрукты во-ягодные изделия, масло сливочное, маргарин
	Не выше 75	Консервы
Влажные	80-85	Молочные товары, мясо, рыба, тыквенные овощи, лук, чеснок, ликеро-наливочные изделия, вина, яйца и яйцепродукты
Повышенной влажности	90-95	Большинство видов плодов и овощей, замороженные плоды, овощи, мясо, рыба, квашенные овощи

Воздухообмен (В/об) — показатель режима хранения, характеризующий интенсивность и кратность обмена воздуха в окружающей товарной среде. В процессе воздухообмена создается равномерный температурно-влажностный режим, а также удаляются газообразные вещества, выделяемые хранящимися товарами, тарой, оборудованием и т. п.

Воздухообмен характеризуется скоростью движения воздуха в складе и кратностью его обмена. Он может быть связан с подачей воздуха извне и в этом случае называется *вентиляцией* или без подачи наружного воздуха, за счет перемещения воздуха в складе — это *циркуляция*.

В зависимости от способа побуждения различают два вида воздухообмена: естественный и принудительный. Принудительный воздухообмен осуществляется путем подачи и/или обмена воздуха в складе вентиляторами. Естественный воздухообмен осуществляется за счет разницы удельного веса холодного и теплого воздуха. Естественными могут быть и циркуляция, и вентиляция.

При естественной *циркуляции* воздух в хранилище охлаждается при контакте с более холодными объектами (потолочными перекрытиями, охлаждающими поверхностями, холодными товарами и т.п.) и перемещается вниз, вытесняя теплый воздух, который, в свою очередь, охлаждается при контакте с холодными предметами. При естественной *вентиляции* обеспечивается приток в помещение холодного наружного **воздуха**, который вытесняет наружу теплый воздух (приточно-вытяжная вентиляция).

Интенсивность естественного воздухообмена зависит от разницы температур холодного и теплого воздуха. Заметное движение воздуха отмечается при разнице температур не менее 8 °С. Чем больше эта разница, тем интенсивнее воздухообмен.

По направленности воздушного потока по отношению к товарной массе различают *общеобменный* и *активный* воздухообмен.

При *общеобменном воздухообмене* (вентиляции или циркуляции) воздух перемещается лишь в свободном от товара пространстве склада, а товарная масса проветривается лишь за счет естественной циркуляции и завихрений воздушных потоков.

Применяется для большинства потребительских товаров, которые при хранении или не выделяют тепло (не самосогреваются), или выделяют физиологическое тепло в незначительном количестве. Для продовольственных товаров, склонных к самсогреванию за счет физиологического тепла, довольно часто используют активный воздухообмен (вентиляцию или циркуляцию).

Активный воздухообмен — обмен воздуха путем его побудительной подачи через товарную массу. С помощью активной вентиляции или циркуляции обеспечивается равномерный температурно-влажностный режим в массе хранящихся товаров за счет периодического удаления излишнего тепла и водяных паров, а также подсушивания поверхности, что улучшает сохранемость товаров. Однако активный **воздухообмен** пригоден не для всех товаров, так как при интенсивном отводе водяных паров происходит увядание, утрачивается аромат. На практике активный воздухообмен применяют только при хранении сельскохозяйственной продукции: картофеля, корнеплодов, белокочанной капусты.

Воздухообмен обычно контролируют по продолжительности и частоте вентилирования. Интенсивность воздушного потока определяют с помощью специальных приборов — анемометров или простейшим методом — по отклонению пламени горячей свечи.

Освещенность — показатель режима хранения, характеризующийся интенсивностью света на складе. На сохраняемость большинства товаров свет, особенно солнечный, оказывает отрицательное воздействие, так как активизирует окислительные процессы, вследствие чего отмечаются прогоркание жиров, разрушение красящих веществ, витаминов и других ценных веществ. В результате многие товары утрачивают свойственную им окраску (выцветают) и подвергаются порче. В связи с этим большинство продовольственных товаров рекомендуют хранить в темноте, а если это невозможно (например, в торговом зале магазина), то избегать попадания на товары солнечных лучей. Для этого склады устраивают без окон, а в магазинах окна закрывают занавесями, солнцезащитными козырьками и т. п.

Результаты замеров температуры и влажности воздуха следует записывать в месячные графики температуры и относительной влажности воздуха либо в специальные журналы, которые являются техническими документами. Записи замеров показателей режима хранения служат доказательством соблюдения или нарушения заданного оптимального режима и могут быть использованы при необходимости для предъявления экспертам, представителям поставщика и другим заинтересованным лицам.

Требования к **санитарно-гигиеническому режиму** хранения характеризуются комплексным показателем чистоты, включающим ряд единичных показателей.

Чистота — состояние объектов хранения и окружающей среды, которое характеризуется загрязнениями, не превышающими установленных норм. Чистота определяется двумя группами показателей. К первой группе относятся показатели чистоты, различающиеся природой загрязнения: минерального, органического, микробиологического или биологического. Вторая группа показателей чистоты характеризует местонахождение загрязнения: воздух, пол, стены, потолок, оборудование, товары, тара.

Загрязнения минерального происхождения. Источником их служит в основном почва, попадающая на склад вместе с товарами (например, с картофелем, корнеплодами и т. п.), тарой (мешками, контейнерами, ящиками и др.), механизмами (погрузчиками, работающими на улице и в складе), транспортными средствами, заезжающими на склад с ули-

цы (автомашины, тележки и пр.). Остатки почвы заносятся на склады, в торговые залы на обуви и одежде людей, а также воздушными потоками в виде пыли. Пылевидные частицы из воздуха постепенно оседают на таре, торговом оборудовании и товарах, ухудшая их товарный вид и загрязняя. Для удаления пыли с товаров требуются дополнительные затраты труда, в основном ручного.

Пылевидные частицы могут переноситься из одних частей помещения в другие с воздушными потоками, возникающими при работе вентиляторов, перемещении механизмов, оборудования, тары, товаров, а также людей. При этом в воздух вновь попадает пыль, осевшая на полу, стенах, потолке и других объектах. Поэтому в комплекс мер по созданию и поддержанию санитарно-гигиенического режима входит периодическая влажная уборка торговых и складских помещений или уборка с помощью пылесосов.

Загрязнения органического происхождения попадают в магазин вместе с почвой (органические удобрения, примеси, пестициды и т.п.), поэтому они имеют общие с минеральными загрязнениями источники. Наряду с этим некоторые товары сами могут служить источниками органического загрязнения окружающей среды (мука, крахмал, мучель из круп и т. п.). Другой источник органических загрязнений — испорченные, недоброкачественные товары, своевременно не удаленные из склада. Для многих пищевых продуктов этот источник — самый опасный, так как одновременно с органическим загрязнением возрастает микробиологическая загрязненность окружающей среды и самих товаров. Совместное воздействие этих загрязнений может привести к существенным потерям товаров. В этой связи своевременное удаление недоброкачественных товаров является действенным средством предупреждения указанных видов загрязнений.

Загрязнения микробиологического происхождения имеют аналогичные с другими видами загрязнений источники. Однако первостепенное значение в этом случае приобретают не столько пылевидные частицы, попадающие из почвы или воздуха, сколько сами товары и тара, зараженные возбудителями различных микробиологических заболеваний. Именно из испорченных товаров такие микроорганизмы попадают на тару, оборудование, а затем и в воздух.

Биологические загрязнения окружающей среды обусловлены наличием в них насекомых-вредителей, мышевидных грызунов, режее птиц. Источниками попадания в склады насекомых-вредителей являются товары из зараженных партий или остатки неудаленных отходов. В складах насекомые живут и размножаются, вследствие чего увели-

чивается их численность. Насекомые мигрируют в помещении склада, попадая и на незараженные партии. Особенно интенсивно миграция, а также размножение насекомых происходят при повышенных температурах хранения. Поэтому контроль за биологическими загрязнениями должен быть усилен в складах, где хранятся при повышенных температурах товары, склонные к биоповреждениям насекомыми.

Контроль за санитарно-гигиеническим режимом, как правило, носит визуальный характер. При осмотре товаров, тары, стен, пола и потолка отмечают наличие или отсутствие колоний плесени, гнилей и других микроорганизмов. Кроме того, обращают внимание на посторонние неприятные запахи (плесневелый, гнилостный и др.), свидетельствующие о начале порчи товаров. При осмотре устанавливают также присутствие насекомых в воздухе и грызунов или их следов в виде помета, нор, мышьеида на товарах.

Сроки годности и эксплуатации являются составным элементом хранения и эксплуатации товаров. В зависимости от продолжительности и особенностей товаров сроки годности подразделяют на предельные, гарантийные и прогнозируемые. Каждой группе сроков годности соответствует определенная классификационная группировка товаров по признаку срока годности или хранения.

Предельные сроки годности — максимально допустимые сроки, в течение которых товар имеет гарантированную безопасность. Они устанавливаются чаще всего на скоропортящиеся товары, па весь период от изготовления до их потребления. Поэтому часто рекомендуется товары со сроком годности до 5 суток реализовать за один-два дня до окончания предельного срока, чтобы потребитель мог использовать приобретенный товар до окончания срока годности.

К *скоропортящимся товарам* относятся товары со сроком годности от нескольких часов до нескольких суток. Продолжительность этих сроков колеблется в пределах от 6 (например, мясной фарш, паштеты из мяса и печени, вырабатываемые предприятиями торговли и общественного питания, масло сливочное брусочками, торты и пирожные с заварным кремом или из взбитых сливок, сливки взбитые) до 96 часов. Сроки годности не могут продлеваться, поскольку превышение установленных сроков может быть связано с утратой пищевыми продуктами безопасности вследствие микробиологической порчи и накопления токсичных веществ.

Кратковременно хранящиеся товары — это товары со сроком годности от 0,5 до 30 суток. В основном это хлебобулочные изделия (от 12 до 48 ч), кондитерские изделия (кроме кремовых тортов и пирожных),

некоторые виды свежих плодов и овощей (ягоды, косточковые плоды, инжир, огурцы, зрелые томаты, овощная зелень и др.), слабоалкогольные напитки.

При хранении качество товаров этой группы ухудшается, но они не утрачивают безопасность. Сроки окончания хранения обусловлены интенсивностью процессов, снижающих качество. Так, при хранении хлебобулочных изделий сроки зависят от интенсивности процессов черствения. Пшеничный хлеб черствеет быстрее ржаного, поэтому сроки его хранения составляют 36 ч, а ржаного — 48 ч.

Длительно хранящиеся товары подразделяют на товары с ограничением и без ограничения сроков годности. Товары длительного хранения с ограниченным сроком могут храниться от одного месяца до года и более, но срок их хранения обязательно нормируется. В эту группу входят товары, для которых характерно замедленное протекание процессов, ухудшающих качество. При этом безопасность товаров может утрачиваться (например, прогоркание жиров в крупах), а может и сохраняться (старение чая, поседение шоколада), если соблюдаются оптимальные показатели климатического режима хранения. В этой группе товаров наиболее распространенными процессами, ограничивающими сроки хранения, являются прогоркание жиров (маргарин, масло коровье, отдельные виды круп, мясо, рыба, кремы, в том числе косметические), старение (чай), частичная утрата ароматических веществ (кофе, парфюмерные изделия).

Товары длительного хранения *без ограничения срока* могут сохраняться в течение нескольких лет без утраты основных потребительских свойств. К ним относятся отдельные виды пищевых продуктов (мука, крупа, макаронные, винно-водочные изделия, замороженные мясные, рыбные товары, некоторые плоды и овощи, продукты их переработки, консервы) и большинство непродовольственных товаров. Для товаров этой группы устанавливаются лишь прогнозируемые сроки хранения.

Периодичность контроля за сроками хранения определяется для каждой партии индивидуально в зависимости от особенностей товаров, условий их хранения и остаточных сроков годности.

Систематичность контроля ~ проведение периодического контроля на всех этапах технологического цикла, а при длительном хранении — через определенные промежутки времени. При хранении систематическому контролю подлежат три группы объектов: товары, их упаковка и режим хранения. Контроль за качеством хранящихся товаров осуществляют путем визуального осмотра штабелей или насыпи

товаров. При этом отмечают внешний вид, который должен быть свойствен определенному товару.

20.5. Организация приемки и обработки по группам товаров

Ввиду взаимосвязанности приемки, хранения, пополнения запасов и маркировки товаров, зачастую трудно различить, где кончается одна операция и начинается другая. Одни предприятия принимают, маркируют и складируют в порядке выполнения одной операции. Другие выполняют эти работы по частям. Третьи комбинируют складирование с маркировкой на месте непосредственной продажи товара. На характер операций, осуществляемых при приемке товара, также оказывает влияние принадлежность товара к определенной товарной группе.

Организация приемки и обработки бакалейных товаров. Обычно применяются три способа приемки данных товаров на уровне магазина.

1. Централизованная приемка и маркировка.
2. Единая операция.
3. Общепринятый способ.

Различные предприятия применяют свои варианты или сочетания этих способов.

Централизованная приемка и маркировка. Все операции производятся в зоне приемки, которая располагается, как правило, вплотную к дверям помещения для разгрузки и удобна для транспортера, который переносит товары в зоны хранения или продажи. Зона приемки оказывается по одну сторону от транспортера либо делится им на две секции: конвейерная лента является границей раздела. Второй вариант более эффективен, поскольку работники по обе стороны конвейера могут разгружать товар, не мешая друг другу.

Во время разгрузки машины запускается транспортер с товаром в сторону магазина, при этом он визуально проверяется для выявления видимых физических дефектов, что не замедляет операцию. Некоторые компании, имеющие собственные складские помещения, отменили проверку товаров под тем предлогом, что расходы на нее превосходят получаемую от нее пользу. После окончания разгрузки и подтверждения накладной, сотрудники начинают вскрывать коробки и маркировать товары. Часть из них сразу поступает в торговый зал.

Некоторые сетевые операторы установили систему единой маркировки ради большей эффективности и точности. При централизованной

системе способность добиться точности и эффективности возрастает, поскольку работники получают специализацию, повышают свое мастерство и производительность труда при выполнении доверенной им работы. Руководство ими упрощается, так как ответственность возлагается на каждого работника.

Единая операция. При этой системе получение, хранение и маркировка осуществляются в ходе одной операции. Заказ проверяется по количеству и качеству, цена проставляется, товар передается на хранение либо направляется в торговую зону для последующего размещения.

Такой тип операции требует достаточно квалифицированного персонала. Неопытный работник может сильно замедлить весь процесс, поскольку работа выполняется с помощью так называемого людского конвейера, что требует плавности передачи товаров из одних рук в другие. При этом соблюдается такая последовательность: один человек разгружает машину в равномерном темпе; второй — оператор — по данным торговой системы распечатывает стикеры с информацией о товаре; третий вскрывает коробки (в зависимости от применяемой системы маркировки цен либо срезает у коробки крышку, либо разрезает ее посередине и раскрывает); четвертый наклеивает стикеры и передвигает его дальше по конвейеру. В заключительной стадии операции товар помещается на хранение или доставляется в зону торговли.

Общепринятый способ. Этот способ аналогичен описанным выше по используемым вариантам приемки и проверки товара. Маркировка цен может производиться либо на складе, либо на полке — в зависимости от стратегии предприятия.

При приемке бакалейных товаров применяются различные способы **маркировки**. Однако независимо от способа невозможно преувеличить важность аккуратного нанесения точной и хорошо различимой цены. Исследования показывают, что одна лишь операция маркировки занимает в отделе бакалейных товаров 22% человеко-часов. Пустая трата рабочего времени сказывается на прибыли магазина. Существует несколько стандартных приемов работы, позволяющих повысить производительность маркировки:

- 1) способ флипборда (приспособления проставления цены на упаковках);
- 2) способ донной прослойки;
- 3) способ укладки в половине коробки.

Способ флипборда. Флипборд (откидная доска на петлях) — это простое приспособление для маркировки товаров нижнего ряда ко-

робки. При применении этого способа коробка вскрывается, картонная прокладка удаляется и на товарах верхнего ряда проставляется цена. Затем с помощью флипборда коробка опрокидывается. Картонная прокладка с товара убирается, и маркируется нижний слой продукта. Затем коробка возвращается в исходное положение. Если в магазине маркировка производится в торговой зоне, столы с флипбордом легко туда перемещаются.

Способ донной прослойки. Можно добраться до донного слоя, не прибегая к флипборду. Для этого нужно: открыть коробку и удалить прокладки, промаркировать верхний ряд; вынуть из коробки товары первого ряда и прокладки, промаркировать оставшийся товар; вернуть товар на прокладки, положенные поверх товаров на дне коробки; положить на прежнее место прокладки, которые в начале операции вынимали из коробки. Нетрудно убедиться, что этот способ многошаговый и потому не самый предпочтительный для маркировки.

Способ укладки в половине коробки. Еще один способ добраться до нижнего ряда заключается в том, чтобы разрезать коробку пополам по горизонтальной линии и разделить на две части. Особую осторожность следует проявлять, разрезая коробки с товаром в бумажных упаковках.

Организация приемки и обработки мясных товаров. При приемке мясного заказа вся продукция подлежит тщательной проверке с точки зрения ее годности к продаже. Если качество товара неприемлемо, менеджер связывается с поставщиком, который осуществляет замену. Каждая единица товара должна взвешиваться и проверяться по весу сданными накладной. Приемка мяса требует проведения предварительных мероприятий:

- в холодильной камере устанавливается необходимая температура;
- проставляется отметка о дате и месте предыдущего складирования, с тем чтобы соблюсти очередность реализации товара. Чем раньше дата, тем ближе у выхода располагается продукт в холодильной камере;
- проверяется наличие необходимого инструмента;
- « проверяется чистота пола.

Мясо должно разделяться быстро и эффективно. Уменьшение веса и порча приводят к снижению прибыли и сокращению продаж. Чтобы потери веса и порчу свести к минимуму, температура и влажность воздуха в местах разделки также должны регулироваться.

При приемке мяса необходимо:

- обращаться с ним бережно: не ронять и не допускать повреждений;
- проводить проверки на дефекты, санитарное состояние и т. д.;
- аккуратно взвешивать и вносить необходимые изменения в накладные;
- немедленно поместить в холодильную камеру.

Регистрация изменений в состоянии мяса столь же важна, как и само его качество. Небрежно ведущиеся при приемке записи являются источником нареканий на плохое хранение, недостатки и приводят к потери спроса.

Порядок размещения в холодильной камере разделанных туш в разных магазинах неодинаков. В осредненном виде схема хранения говядины выглядит так:

- филейные части хранятся на напольной решетке костью вниз;
- верхние оковалки подвешиваются на крюк кожей к стенке;
- бедро (кострец и огузок с подбедерком и голяшкой) хранятся подвешенными за «пятку»;
- реберная часть и крупные куски укладываются на решетку так же, как филей;
- грудинка, середина груди и завиток подвешиваются к настенным крюкам, кожей к стенке.

Отдельно должны храниться вареные и копченые изделия и мясо птицы.

Упаковки с мясом загружаются в холодильную камеру либо с фронтальной стороны, либо с тыльной.

Фронтальная загрузка. Мясные упаковки, располагающиеся у глухой стены, загружаются с фронтальной стороны. Тележки либо специально оборудованные погрузчики используются для подвоза мяса из зоны упаковки к холодильной витрине. Пополнение запаса производить удобно, поскольку работник видит товар с той же стороны, что и покупатель.

Загрузка с тыльной стороны. В некоторых магазинах применяется загрузка мясных упаковок с тыльной стороны. Для этого в стене делают петельные или раздвижные дверцы, через которые непрерывно пополняется запас витрины. Зеркальная задняя стенка, за которой находятся разделочные помещения, обязательно должна быть раздвижной.

Маркировка. Взвешивание, упаковка и этикетирование мяса занимает много времени, если не используется специальное оборудование.

Автоматическое взвешивание с одновременным указанием цены очень упростило маркировку цен и одновременно снизило число ошибок.

Этикетка на упаковке с мясом должна включать:

- название магазина;
- отруб (сортовую разделку) или разновидность мяса;
- вес в килограммах или граммах;
- полную цену;
- дату упаковки (которая может быть закодирована, если это не запрещено местными правилами).

Организация приемки и обработки сельскохозяйственной продукции. Правильная приемка овощей и фруктов — это первая ступень к сохранению их качества и свежести. Еще до поставки складские холодильные камеры должны быть подготовлены соответствующим образом. Продукты, оставшиеся с предыдущих дней, должны размещаться так, чтобы к ним имелся свободный доступ.

Поставки овощей и фруктов нередко выполняются по ночам либо ранним утром. Если доставка произведена ночью, то проверку следует провести немедленно после открытия магазина. Такая проверка важна по следующим причинам:

- фиксируется состояние товара. Продукты, находящиеся на грани порчи, должны пускаться в продажу немедленно;
- » определяется количество контейнеров и сравнивается по накладной, что исключает недоразумения относительно излишков или нехватки;
- проверка помогает заведующему отделом оптимально планировать дневной объем продаж и выкладки товара. Это особенно важно, поскольку дефицитный товар нередко исключают из формуляра заказа.

При приемке сельскохозяйственной продукции необходимо соблюдать следующие правила:

- 1) если доставка производится по ночам, то вся разгрузочная техника должна быть подготовлена к приемке товара;
- 2) если заказанные продукты доставляются на поддонах, то важно наличие достаточного места для их хранения и готового к использованию вилочного автопогрузчика;
- 3) если применяется традиционный ленточный конвейер, то он должен быть исправен и готов к использованию;
- 4) если полученные овощи и фрукты требуют охлаждения, их надо как можно скорее разместить в холодильниках.

Исследования показали, что продукция, оставленная вне холодильника на 2–3 часа, особенно при жаркой погоде, теряет столько же полезных свойств, сколько за 5–6 дней пребывания внутри холодильной камеры. При хранении такой продукции рекомендуется соблюдать следующие правила.

1. Товар должен расставляться так, чтобы могла осуществляться вентиляция воздуха.
2. Коробки (и поддоны необходимо расставлять так, чтобы исключить повреждения продукта.
3. Продукты должны располагаться только в предназначенном для них месте.
4. Мешки никогда не следует волочить по полу или оставлять на влажном полу.

Работников надо инструктировать на предмет того, какие продукты должны храниться в холодильных камерах. Получение и размещение продуктов для хранения, как правило, проводится за одну операцию.

Овощи и фрукты в подсобном помещении подвергаются операциям обрезки, зачистки, упаковки и маркировки. Затем они поступают в торговый зал. В США распространена процедура хранения и выкладки овощей и фруктов на поддонах. Поддоны для торгового зала готовятся в подсобном помещении и доставляются в зал на автопогрузчике. Поддоны с испорченными продуктами заменяются.

Как и в мясном отделе, стеллажи и витрины с овощами и фруктами загружаются как с тыльной, так и с фронтальной стороны. Последний способ считается более предпочтительным. За чистотой витрин с зеркальной задней стенкой нужно следить особо.

Многие из маркировочных процедур, применяемых в других отделах, используются и в отделе «Овощи и фрукты». На предварительно упакованных товарах вдобавок к цене требуется указать вес. Немаркированные продукты продаются по ценам, указанным на ценниках, прикрепленных к стеллажам. Некоторые магазины для указания цены на цитрусовых используют штампы, другие применяют наклейки. С товара, подлежащего дополнительной обработке из-за порчи, старый ценник должен быть удален.

Организация приемки и обработки молочных товаров. В молочном отделе ротация товара и чистота являются важными аспектами приемки и пополнения запасов. Маркировка цен во многом проводится по тому же принципу, что и в бакалейном отделе. Сыры и некоторые другие продукты упаковываются, взвешиваются и кодируются. Молочный отдел получает товар в больших объемах, поэтому особое

внимание следует уделять процедуре кодирования и контролю срока годности.

Доставка кондитерских изделий производится в дневное время по определенному графику во избежание задержек. Кондитерские изделия обычно поступают напрямую. Пополнение запасов и маркировка цен является функцией персонала магазина.

Однако доставка непосредственно в магазин может вызывать заторы на дебаркадерах, создавать проблемы с инвентаризацией, проверкой датировки продукции и т. п. Для устранения данных неудобств в некоторых сетях принято осуществлять поставки в распределительный центр. В магазин товар доставляется на грузовом транспорте компании.

Замороженные продукты обрабатываются почти так же, как и бакалейные, поскольку они поставляются в упаковках (за исключением тех случаев, когда возникает необходимость подвергнуть продукцию особому режиму заморозки). На замороженных продуктах при температуре, не соответствующей условиям хранения, быстро образуется иней, поэтому их следует маркировать в ускоренном темпе.

Один час пребывания замороженных продуктов на жаре может резко снизить качество всей партии поставленных товаров. Поэтому при приемке замороженные продукты должны пройти температурную проверку.

20.6. Оптимизация величины товарных запасов

Значительная роль в управлении ассортиментом отводится оптимизации товарных запасов. Величина товарных запасов не должна быть как слишком большой, чтобы не связывать ресурсы предприятия, так и слишком малой, чтобы не возникло проблем с товарным обеспечением категории. Поэтому вопрос количественного измерения величины товарных запасов и определения соответствия их величины потребностям товарооборота является весьма актуальным.

Товарные запасы анализируются, планируются и учитываются в *абсолютных* и *относительных* показателях.

Абсолютные показатели представляют собой стоимостные и натуральные единицы, удобны и используются при проведении инвентаризаций в торговых предприятиях. Главный их недостаток — невозможность с их помощью определить степень соответствия величины товарного запаса потребностям товарооборота. Поэтому более широкое распространение получили относительные показатели, позволяющие сопоставлять величину товарного запаса с товарооборотом категории.

Первым относительным показателем, применяемым при анализе, является *уровень товарных запасов*, измеряемый в днях товарооборота по следующим формулам:

$$y_{тз} = \frac{TЗ}{T_{одн}}, \text{ или } y_{тз} = \frac{TЗ \times Д}{T},$$

где $y_{тз}$ — необходимый уровень товарных запасов в днях товарооборота;
 $TЗ$ — товарный запас на конец анализируемого периода (долл.);
 T — объем товарооборота за анализируемый период (долл.);
 $T_{одн}$ — однодневный товарооборот за анализируемый период (долл.);
 $Д$ — количество дней в анализируемом периоде.

Уровень товарных запасов измеряется как по каждой товарной позиции, так и по ассортименту категории в целом и характеризует обеспеченность товарной категории запасами на определенную дату и показывает, на какое число дней торговли (при сложившемся товарообороте) хватит этого запаса.

Вторым важнейшим показателем, характеризующим товарные запасы, является *показатель товарооборачиваемости*. **Товарооборачиваемость** позволяет оценить и количественно измерить два параметра, присущие товарным запасам: время и скорость их обращения.

Время товарного обращения (товарооборачиваемость в днях товарооборота):

$$Об_{дн} = \frac{\overline{TЗ}}{T_{одн}}, \text{ или } Об_{дн} = \frac{\overline{TЗ} \times Д}{T},$$

где $Об_{дн}$ — товарооборачиваемость в днях товарооборота;
 $\overline{TЗ}$ — средний товарный запас на исследуемый период (долл.);

Средний товарный запас за анализируемый период рассчитывается по формуле:

$$\overline{TЗ} = \frac{(TЗ_1 / 2) + TЗ_2 + \dots + TЗ_n + \dots + (TЗ_N / 2)}{N - 1},$$

где $TЗ_p$, $TЗ_n$, $TЗ_N$ — величина товарного запаса на отдельные даты анализируемого периода (долл.);

T — количество дат, за которые берется величина запасов.

Товарооборачиваемость в днях товарооборота показывает время, в течении которого товарные запасы находятся в сфере обращения, т.е. число дней, за которое оборачивается средний товарный запас.

Скорость товарного обращения (товарооборачиваемость в числе оборотов):

$$Об_{раз} = \frac{T}{TЗ}, \text{ или } Об_{раз} = \frac{Д}{Об_{дн}},$$

где $Об_{раз}$ — товарооборачиваемость в числе оборотов.

Товарооборачиваемость в числе оборотов показывает количество оборотов среднего товарного запаса за анализируемый период.

Преимущества быстрой оборачиваемости товарных запасов следующие.

1. Увеличение объемов сбыта. Свежие товары продаются лучше и быстрее, чем старые и залежалые.

2. Уменьшение риска устаревания, порчи и снижения торговой наценки. Ценность большинства товаров, которым отведен определенный срок реализации (особенно скоропортящихся), начинает снижаться, как только они попадают на прилавок. Если запасы распродаются быстро, товары не успевают «состариться», поэтому отсутствует необходимость снижать на них торговую наценку и терять валовую прибыль.

3. Улучшение настроения торговых работников. При быстрой оборачиваемости запасов и товаров, которые действительно продаются, продавец всегда чувствует себя хорошо и работает лучше.

4. Увеличение свободных средств. При высокой оборачиваемости деньги, ранее связанные в запасах, высвобождаются, и на них можно закупить дополнительный объем товаров.

Между временем и скоростью товарного обращения существует устойчивая обратно пропорциональная зависимость. Уменьшение времени и увеличение скорости товарного обращения позволяют осуществить больший объем товарооборота при меньших размерах товарного запаса, что способствует снижению товарных потерь, уменьшению расходов на хранение товаров и пр.

Пример 1. Определить уровень товарных запасов за последнее число февраля и марта и рассчитать товарооборачиваемость за I квартал исходя из следующих данных по товарной категории (табл. 20.4).

$$1. \quad y_{ТЗ} (\text{февр}) = \frac{TЗ \times Д}{T} = \frac{625 \times 30}{387} = 48,5 \text{ дн.}$$

$$2. \quad y_{ТЗ} (\text{март}) = \frac{TЗ \times Д}{T} = \frac{660 \times 30}{400} = 49,5 \text{ дн.}$$

$$3. \quad \overline{TЗ} = \frac{(TЗ_1/2) + TЗ_2 + \dots + NЗ_n + \dots + (NЗ_N/2)}{N-1} =$$

$$= \frac{(690+2) + 618 + 625 + (660+2)}{3} = 639,3 \text{ тыс. долл.}$$

$$4. \quad Об_{дн} = \frac{\overline{TЗ} \times Д}{T} = \frac{639,3 \times 90}{1625} = 35,4 \text{ дн.}$$

$$5. \quad Об_{раз} = \frac{Д}{Об_{дн}} = \frac{90}{35,4} = 2,5 \text{ об.}$$

Таблица 20.4

Товарные запасы и товарооборот по категории в I квартале

Месяцы	Величина товарных запасов на 1-е число месяца	Товарооборот за месяц
Январь	690 тыс. долл.	420 тыс. долл.
Февраль	618 тыс. долл.	357 тыс. долл.
Март	625 тыс. долл.	400 тыс. долл.
Апрель	660 тыс. долл.	415 тыс. долл.

Уровень товарных запасов на последнее число месяца гкжазынает, что при сложившихся темпах товарооборота запасы, имеющиеся на предприятии на 1 апреля, могут быть реализованы за 19,5 дня торговли.

Товарооборачиваемость в днях показывает, что средний товарный запас I квартала оборачивается за 35,4 дня, или за квартал делает 2,5 оборота.

20.7. Планирование товарных запасов: гарантийный запас

Планирование товарных запасов должно осуществляться с целью поддержания оптимальной пропорции между намеченным объемом продаж и возможными колебаниями в спросе покупателей. При планировании оптимального соотношения между спросом и величиной товарных запасов применяются разные методы прогнозирования и нормирования товарных запасов: статистический, технико-экономический, нормативный, экономико-математический и пр.

Сущность *статистического метода* планирования товарных запасов состоит в анализе товарооборачиваемости и фактических товарных запасов текущего хранения, сложившихся за последние 3-4 года. Величина товарных запасов берется в днях товарооборота. Анализ и выявление сложившихся тенденций проводится как по категории в целом, так и по всем товарным позициям. Выявленные при анализе тенденции экстраполируют на плановый период с учетом возможного действия объективных и субъективных факторов.

Статистический метод планирования и нормирования товарных запасов хотя и прост, но несовершенен. Основной его недостаток в том, что сложившиеся за ряд лет тенденции переносятся в будущее со всеми присущими им недостатками.

Суть метода *техничко-экономических расчетов* состоит в следующем. Вся масса товарных запасов категории разбивается на отдельные элементы, соответствующие стадиям пути товаров от момента поступления в торговое предприятие до их реализации конечным потребителем. Планируются и нормируются эти элементы отдельно; затем определяется норматив товарных запасов как сумма отдельных элементов.

При использовании этого метода нормативы товарных запасов разделяют на следующие элементы:

- время для приемки, проверки и подготовки товаров к продаже;
- время пребывания товаров в форме товарного запаса;
- страховой запас товаров.

Время приемки, проверки и подготовки товаров к продаже определяется путем хронометража, а время пребывания товарных запасов в форме торгового запаса рассчитывается. При этом учитывается, что торговый запас делится на две части: запас товаров, который должен постоянно находиться в торговом зале, и запас текущего пополнения, предназначенный для обеспечения бесперебойной продажи ($W_{глт}$).

Гарантийный товарный запас предназначен для нивелирования неравномерности поставок, изменений спроса и составляет от 50 до 100% торгового запаса. Формула расчета величины гарантийного запаса для торговли:

$$TЗ_c = K \sqrt{\sum \frac{(T - \bar{T})^2}{n}},$$

где $TЗ_c$ — страховой товарный запас;

К — коэффициент устойчивости ассортимента (процентное выражение отношения числа дней, когда товары был в продаже, к общему числу дней в периоде);

T — товарооборот категории по кварталам;

T — среднеквартальный товарооборот;

n — число рассматриваемых кварталов.

Таким образом, технико-экономический метод планирования и нормирования товарных запасов дает следующую формулу расчета норматива товарного запаса:

$$H = T Z_{\Pi} + T Z_T + T Z_c,$$

где H — норматив товарных запасов по товарной группе;

$T Z_{\Pi}$ — время на приемку, проверку, подготовку товаров к продаже;

$T Z_T$ — торгово-товарный запас;

$T Z_c$ — страховой запас.

Аналогично проводят расчет по всем товарным группам, и суммарный результат определяет норматив товарных запасов по товарной категории (товарной группе, торговому предприятию) в целом.

Из-за невысокой достоверности *нормативный метод* при планировании товарных запасов в деятельности современных предприятий почти не применяется. В последние годы широкое распространение получили *экономико-математические* и *экономико-статистические* методы. Однако из-за большого объема вычислений экономико-математические методы применяются в основном в пакетах прикладных или интегрированных программ.

20.8. Методы анализа и учета товарных запасов в торговле

В торговле традиционно применяют три метода анализа и учета при изучении товарных запасов: *инвентаризация*, *снятие остатков*, или *оперативный учет*, и *балансовый метод*.

Инвентаризация — это сплошной подсчет всех товаров, которые при необходимости могут перевешиваться и перемериваться. Полученные данные в натуральном выражении оцениваются в действующих ценах и сводятся по товарным группам в общую сумму. Недостатками данного метода являются большая трудоемкость и невыгодность для предприятия, так как при проведении инвентаризации предприятие, как правило, не функционирует.

Инвентаризация может быть плановой и внеплановой. Как правило, плановая инвентаризация проводится два раза в течение календарного года. Решение о проведении внеплановой инвентаризации принимается на основании изучения ситуации, сложившейся на конкретный момент. Возможно проведение сплошной или выборочной инвентаризации как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям, местам хранения, товарным группам или отдельным поставщикам. В любом случае решение о проведении инвентаризации оформляется приказом руководства предприятия с указанием конкретных причин инвентаризации: уточнение фактического наличия товара, смена материально ответственных лиц, уточнение запасов товаров по товарной группе и т.д.

Для проведения инвентаризации создается постоянно действующая или рабочая инвентаризационная комиссия, в состав которой входят представители администрации предприятия, представитель бухгалтерии, материально ответственные лица. Создание комиссии и ее состав оформляются приказом, в котором указываются также сроки проведения инвентаризации и предоставления обобщенных данных в бухгалтерию.

В ходе инвентаризации сравнивается фактическое наличие товара на складе с данными бухгалтерского учета. При выявлении недостачи или излишка товарно-материальных ценностей в местах хранения принимаются меры по выявлению причин их образования. Результаты инвентаризации оформляются в актах инвентаризации или инвентаризационных описях, сличительных ведомостях. По окончании инвентаризации могут проводиться контрольные проверки правильности ее проведения.

Снятие остатков, или оперативный учет, — это сверка материально ответственными лицами фактического **наличия** товара с данными товарного счета. Причем подсчитываются не товары, а товарные места (ящики, рулоны, мешки и пр.); затем с учетом соответствующих норм производится пересчет, определяется количество товаров, которое и оценивается по действующим ценам. Недостаток данного метода — меньшая точность, чем при инвентаризации.

Балансовый метод учета товарных запасов основан на использовании следующей балансовой формулы:

$$Z_{\Pi} + \Pi = T + D_p + Z_{\kappa},$$

где Z_{Π} — товарные запасы на начало анализируемого периода (долл.);

П — поступление товаров за анализируемый период (долл.);

Т — товарооборот за анализируемый период (долл.);

Д_р — документированный расход товаров за анализируемый период не являющийся продажей (долл.);

З_к — товарные запасы на конец анализируемого периода (долл.), >

Используя балансовый метод, легко осуществлять оперативный контроль за движением товаров. Этот метод особенно эффективен при автоматизированном учете на базе компьютерной сети. Балансовый метод менее трудоемок, чем предыдущие, и позволяет обеспечить оперативный учет и анализ товарных запасов в связи с другими показателями. Однако существенным недостатком данного метода является отсутствие возможности исключить из расчета всякого рода неустановленные потери, что приводит к некоторым искажениям суммы запасов. Для устранения этого недостатка данные балансового учета схематически должны сопоставляться с данными инвентаризации и снятия остатков.

Для точности сведения баланса необходимо учитывать изменение в продажных ценах и потери при повреждениях. Как правило, в метод регистрации всех убытков и изменений в цене магазинов практикуется усреднение недостачи либо допустимые скидки на усушку-утруску. Нередко прибегают к проверке подобной практики в одном из магазинов; и на основе такого опыта все известные изменения в стоимости товара регистрируются для выведения средних потерь при хранении. Другие менеджеры усредняют убыток по всем своим категориям, а в случае отклонений от среднего результата в сторону повышения или снижения расследуют их причины.

Литература

1. Адаме С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры / Пер. с англ. А. Н. Бань. — Мн.: Амалфея, 1998.
2. Айвазян С. А., Мхитарян В. С. Прикладная статистика и основы эконометрики: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1998.
3. Акофф Р. Л., Райветт П. Исследование операций: Пособие для управленческих работников. — М.: Мир, 1996.
4. Акулич И. Л. Математическое программирование в примерах и задачах: Учебное пособие. — М.: Высшая школа, 1993.
5. Алешина И. В. Поведение потребителей: Учебное пособие. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
6. Андреев Г. Г. Маркетинг научно-технической продукции, создаваемой в рамках научно-технических программ: Методическое пособие. — СПб.: Региональный центр научно-технической экспертизы при СГЭУ, 1993.
7. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1997.
8. Артамонов В. А. Линейная алгебра для экономистов. — М.: МГУ, 1999.
9. Аткинс Дж. Все о продажах / Пер. с англ. С. Орленко. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
10. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг: Учебник. — СПб.: Питер, 2001.
11. Баканов М. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. — М.: Экономика, 1990.
12. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник. — 4-е изд. — М.: Финансы и статистика, 1999.
13. Баклин Л. Стратегия розничной торговли и классификация потребительских товаров / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
14. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Финансы и статистика, 1999.

15. £<7шарш.Г.Я.Началафинансовойматематики. — М.:Инфра-М, 1997.
16. *Бережная Е. В., Бережной В. И.* Математические методы моделирования экономических систем: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001.
17. *Бережной В. И., Бережная Е. В.* Экокомико-математические методы и модели в примерах и задачах: Учебное пособие. — Сестополь: Интеллект-сервис, 1997.
18. *Боден Д., Патон Р.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1996.
19. *Бурдье П.* Рынок символической продукции // Вопросы социологии, 1993.- № 1.
20. *Вагнер Г.* Основы исследования операций. — М.: Мир, 1972.
21. *Ващекин Н. Л.* О системе маркетинговой информации // Маркетинг, 1996. -№ 1-6.
22. *Ващеико Т. В.* Математика финансового менеджмента. — М.: Перспектива, 1996.
23. *Вебер М.* Основные понятия стратификации//Социологические исследования, 1994. — № 5.
24. *Венецкий И. Г., Венецкая В. И.* Основные математико-статистические понятия и формулы в экономическом анализе: Справочник. — М.: Статистика, 1979.
25. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы / Пер. с англ. — М.:Инфра-М, 1996.
26. *Витт Ю.* Управление сбытом / Пер. с нем. С. Бугло. — М.: Инфра-М, 1997.
27. Высшая и прикладная математика. Оптимизационные задачи управляемых процессов и теории массового обслуживания: Конспект лекций/Под ред. В. И. Пучкова. — М.: МГУК, 1996.
28. *Терчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2000.
29. *Терчикова И. Н.* Практикум по менеджменту: Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ, 1996.
30. *Глухое В. В.* Управление финансами: Учебное пособие. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный технический университет, 1993.
31. *Глушкое В. М.* Введение в АСУ. — Киев: Техника, 1972.
32. *Гмурман В. Е.* Теория вероятностей и математическая статистика: Учебное пособие для вузов. — 6-е изд., стереотип. — М.: Высшая школа, 1998.

33. *Голубков Е. Я.* Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. — М.: Финпресс, 1995.
34. *Горчаков А. А., Орлова И. В.* Компьютерные экономико-математические модели: Учебное пособие. — М.: Компьютер, 1995.
35. *Грабовый П. Г.* Риски в современном бизнесе. — М.: Алане, 1994.
36. *Дафти Р. Л.* Менеджмент / Пер. с англ. В. Вольского. Под ред. 10. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001.
37. *Джоббер Д.* Принципы и практики маркетинга: Учебное пособие / Пер. с англ. — М.: Вильяме, 2000.
38. *Дихтиль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учебное пособие/Пер. с нем. Под ред. И. С. Минько. — М.: Высшая школа, 1995.
39. *Елисеева И. И., Юзбашев М. М.* Общая теория статистики: Учебник. — 4-е изд. / Под ред. И. И. Елисеевой. — М.: Финансы и статистика, 1998.
40. *Замков Г. О., Толстомятенко А. В., Черемных К. Н.* Математические методы в экономике: Учебник. — М.: МГУ; ДИС, 1997.
41. *Шохин В. Я.* Экономическая теория: Учебник. — М.: Юристъ, 2000.
42. Исследование операций в экономике: Учебное пособие / Под ред. Н. Ш. Кремера. - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
43. Исследования по общей теории систем: Сборник переводов. — М.: Прогресс, 1969.
44. *Калинина В. Н., Панкин В. Ф.* Математическая статистика: Учебное пособие. — М.: Высшая школа, 1994.
45. *Канаян К., Канаян Р.* Мерчендайзинг. — М.: РИП-холдинг, 2003.
46. *Каптер Р. М.* Рубежи менеджмента / Пер. с англ! В. Спичкина. Под ред. Б. М. Шпотова. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
47. *Карасев А. И., Крамер Е. Ш., Савельева Т. И.* Математические методы и модели в планировании: Учебное пособие — М.: Экономика, 1987.
48. *Карданская Н. Л.* Основы принятия управленческих решений: Учебное пособие. — М.: Русская деловая литература, 1998.
49. *Кирута А. Я., Шевяков А. Ю.* Совершенствование методологии распространения данных выборочных бюджетных обследований на генеральную совокупность: Учебное пособие. — М.: ЦСЭИ, 1999.
50. *Комков Н. И.* Модели программно-целевого управления: Учебное пособие. — М.: Наука, 1981.

51. Коммерческое пособие и экспертиза: Учебное пособие / Под ред. Г. А. Васильева, Н. А. Нагапетьянца. — М.: Банки и биржи, ЮН ИТИ* 1997.
52. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — М.: Экономика, 1999.
53. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Б. Б. Боброва. Под общ. ред. Е. М. Пеньковской. — Новосибирск: Наука, 1992.
54. Кох Р. Менеджмент и финансы от АдоЯ. — СПб.: Питер, 1999.
55. Кравченко А. И. Социология: Учебник. — 2-е изд. — М.: Академический Проект, 2001.
56. Кренделя Р. 1001 способ успешного маркетинга / Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000".
57. Крылов И. В. Маркетинг: Учебное пособие. — М.: Центр, 1998.
58. Кудрявцев В. А., Демидович Б. П. Краткий курс **высшей математики**: Учебное пособие. — 7-е изд. — М.: Наука, 1989.
59. Кузнецов Ю. В., Кузубов В. И., Волощенко А. Б. Математическое программирование: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Высшая школа, 1980.
60. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива/Пер, с франц. — СПб.: Наука, 3996.
61. Леей М., Вептц Б. Основы розничной торговли / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999.
62. Лежен Э. Ж. Искусство успешных продаж / Пер. с нем. — М.: **ФАИР-ПРЕСС, 2001.**
63. Маркетинг: Учебник/Под ред. Н.П.Вашекина. - **2-е изд.** - М.: **ФБК-ПРЕСС, 2003.**
64. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Под ред. В. А. Алексунина. — М.: Маркетинг, 2001.
65. Математические методы принятия решений в экономике: Учебник / Под ред. В. А. Колемаева. — М.: Финстатинформ, 1999.
66. Методические рекомендации по анализу и прогнозированию товарных рынков. — М.: Новый Век, 2001.
67. Мицкевич А. А- Деловая математика в экономической теории и практике. — Киров, Высшая Школа Экономики, 1995.
68. Мухин В. И. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2002.
69. Немчин А. М., Никешин С. П., Хитрое В. А. Управление проектами. Основы системных представлений и опыт применения. — СПб.: Санкт-Петербургская государственная инженерно-техническая академия, 1993-

70. Николаева М. А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: Учебник. — М.: Норма, 1999.
71. Общая теория статистики: Учебник / Под ред. О. Э. Башиной, А. А. Спирина. — М.: Финансы и статистика, 1999.
72. Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под ред. Л. А. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — М.: РАГС, 2002.
73. Организационные структуры управления производством: Учебное пособие/Под ред. Б. З. Мильнера. — М.: Экономика, 1995.
74. Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности: Учебник. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
75. Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности: Учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000,
76. Парамонова Т. Н. Маркетинг в розничном торговом предприятии. - М.: МГУК, 2002.
77. Парамонова Т. Я., Калугина С. А. Определение конкурентоспособности продовольственных товаров // Маркетинг в России и за рубежом, 1997. — № 5.
78. Парамонова Т. Я., Калугина Т. Н. Стратегия целевого маркетинга// Маркетинг, 1998. — № 4.
79. Платонов В. Н. Организация торговли: Учебное пособие. — Мн.: БГУ, 2002.
80. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: Инфра-М, 2000.
81. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1997.
82. Рабочая книга по прогнозированию: Учебное пособие / Под ред. И. В. Бестужева-Лады. — М.: Мысль, 1982.
83. Райе У. Дж. Тактический менеджмент / Пер. с англ. Т. Виноградовой, А. Година. Под ред. Л. Н. Ковалик. — СПб.: Питер, 2001.
84. Рамазанов И. А. Мерчандайзинг в розничном торговом бизнесе: Учебное пособие. — М.: Деловая литература, 2002.
85. Решеке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. — М.: Алане, 1994.
86. Российская торговая энциклопедия / Под ред. Я. Л. Орлова. — М.: РООИиП, 1999. - Т. 1.
87. Российская торговая энциклопедия / Под ред. Я. Л. Орлова — М.: РООИиП, 1999.-Т. 3.
88. Салин В. Н. Эконом и ко-статистическое изучение потребления. — М.: Финансы и статистика, 1990.

89. Саркисян С. А. Теория прогнозирования и принятия решений: Учебное пособие, — М.: Высшая школа, 1977.
90. Смирнова В. В. Математическое программирование: Методические указания. — М.: МУПК, 1998.
91. Снегирева В. В., Ганцов Ш. К. Анализ рыночных возможностей торгового предприятия // Маркетинг успеха, 2003. — № 11.
92. Снегирева В. В., Ганцов Ш. К. Категорийный менеджмент // Маркетинг успеха, 2003. — № 11.
93. Снегирева В. В., Снегирева Н. И., Лындина Е. Я Анализ матрицы развития ассортимента // Маркетинг успеха, 2003. — № 9.
94. Снегирева В. В., Снегирева И. И., Лындина Е. Н. Управление развитием торгового ассортимента // Маркетинг успеха, 2003. — № 10.
95. Современный супермаркет: Учебник. 2-е изд. / Под ред. И. Леонтьевой, З. Кожитовой. — М.: Современные розничные и ресторанные технологии, изд-во Жигульского, 2002.
96. Современный экономический словарь / Под ред. Б. А. Райсберга. — М.: Экономика, 1997.
97. Сомова В. В., Лындина Е. Н., Ганцов Ш. К. Рекомендации по использованию терминов в области качества и ассортимента товаров // Материалы международной научно-практической конференции «Стратегия торгово-экономического образования». — М.: МГУК, 2002.
98. Сомова В. В., Снегирева Я. И., Лындина Е. Н. Алгоритм прогнозирования в системе стратегического управления ассортиментом // Маркетинг успеха, 2003. — № 7.
99. Сомова В. В., Снегирева Я. И., Лындина Е. Н. Информационное обеспечение ассортиментной политики предприятия // Маркетинг успеха, 2003. — № 7.
100. Сомова В. В., Снегирева Н. И., Лындина Е. Н. Концепция ассортиментной политики // Современная торговля, 2003. — № 7.
101. Социальная статистика: Учебник. — 3-е изд. / Под ред. чл.-корр. РАН И. И. Елисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002.
102. Социология: Учебное пособие. — 2-е изд. / Под ред. А. Н. Елсукова. — Мн.: Тетра Системе, 2000.
103. Спирин А. А. Экономико-математические методы в статистических исследованиях. — М.: Финансы и статистика, 1999.
104. Спирин А. А., Фомин Г. П. Экономико-математические методы и модели в торговле: Учебное пособие. — М.: Экономика, 1998.

105. Статистическое моделирование и прогнозирование: Учебное пособие / Под ред. А. Г. Гранбергa. — М.: Финансы и статистика, 1990.
106. Стивенс Н. Дж. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя / Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
107. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент в условиях инфляции: Учебник. — М.: Перспектива, 1994.
108. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами: Учебник/Под ред. А. Н. Неверова, Т. И. Чахлых. — М.: Профобриздат, 2001.
109. Толковый словарь по управлению. — М.: Алане, 1994.
110. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
111. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: Учебник/Пер, сангл. — М.: Инфра-М, 2001.
112. Торговое дело: Учебник/Под ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. — М.: Инфра-М, 2002.
113. Торговое дело: экономика и организация: Учебник / Под ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. — М.: Инфра-М, 1997.
114. Трейси Б. Эффективные методы продажи / Пер. с англ. Д. Серебрякова. — Мн.: Попурри, 2001.
115. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. 2-е изд. / Пер. с англ. В. Егорова. Под ред. И. В. Ивашковской. — М.: Дело, 2001.
116. Управление организацией: Учебник. — 2-е изд. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М.: Инфра-М, 1999.
117. Управление проектами. Зарубежный опыт: Учебное пособие/Под ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: ДваТрИ, 1993.
118. Управление проектами: Учебное пособие / Под ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: ДваТрИ, 1996.
119. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебное пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
120. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
121. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

122. Федосеев В. В., Гармаш А. Н., Дайитбегов Д. М. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ, 1999.
123. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Г. Б. Поляка. — М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997.
124. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Под ред. Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 1997.
125. Фомин Г. П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2001.
126. Фомин Г. П. Методы и модели линейного программирования коммерческой деятельности: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2000.
127. Фомин Г. П., Григорьев С. В. Модели оптимального планирования в общественном питании: Учебное пособие. — М.: Московский коммерческий институт, 1990.
128. Хазанова Л. Э. Математическое моделирование в экономике: Учебное пособие. — М.: БЕК, 1998.
129. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков / Пер. с англ. С. Каменский. Под ред. Б. Шпотова. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.
130. Хейнман С. Стратегия организационно-структурных решений // Вопросы экономики, 1996. — № 5.
131. Хопкинс Т. Искусство торговать / Пер. с англ. К. Савельева. — М.: ФАИР, 1999.
132. Ценовая политика ресторана: Как заставить клиента заплатить вашу цену / Под ред. И. Леонтьевой, З. Кожитовой. — М.: Современные розничные и ресторанные технологии, Изд-во Жигульского, 2002.
133. Чернов В. А., Журавлев И. Е. Высшая и прикладная математика. Основы линейной алгебры и теории вероятностей: Конспект лекций / Под ред. В. И. Пучкова. — М.: МГУК, 1996.
134. Черныш Е. А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: ПРИОР, 1999.
135. Четыркин Е. М. Статистические методы прогнозирования: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1979.
136. Чижов Н. А. Клиентские технологии. — М.: Экзамен, 2002.
137. Шеко П. Социально-экономическое обоснование организационной формы бизнеса // Проблемы теории и практики управления, 1995. — № 2.

138. Шелобаев С. И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе: Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ, 2000.
139. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1999.
140. Шишкин Е. В., Чхартишвили А. Г. Математические методы и модели в управлении: Учебное пособие. — М.: Дело, 2000.
141. Шмит Б. Эмпирический маркетинг / Пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
142. Экономическая статистика: Учебник / Под ред. Ю. Н. Иванова. — М.: Инфра-М, 1998.
143. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / Под ред. М. И. Баканова, А. Д. Шеремета. — М.: Финансы и статистика, 2000.
144. Энджел Д. Поведение потребителей. — СПб.: Питер, 1999.
145. Янг С. Системное управление организацией. — М.: Советское радио, 1972.
146. Hatnel G., Prahalad C. K. Strategy as Stretch and Leverage // Harvard Business Review, 1993. — № 2.
147. Pearson E. A. Corporate Redemption and The Seven Deadly Sins // Harvard Business Review, 1992. — № 3.
148. Porter E. M. Toward a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal, 1991. — № 12.
149. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990. — № 3.
150. Stalk G., Evans P., Shulman E. L. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // Harvard Business Review, 1992. — № 2.