

А.А. Новаков

СЕКРЕТЫ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Вопросы и ответы



СТАНДАРТЫ РАБОТЫ **АССОРТИМЕНТ** МЕРЧЕНДАЙЗИНГ
ПЕРСОНАЛ **ПОТЕРИ** ЛОГИСТИКА **БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ**



Инфра-Инженерия

Алексей Андреевич Новаков

Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8981527

Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы. / Новаков А.А.:

Инфра-Инженерия; Москва; 2013

ISBN 978-5-9729-0060-2

Аннотация

В издании системно изложены теоретические, методические и практические аспекты работы розничного предприятия. Затронуты вопросы стратегического анализа, управления закупками, логистикой, ассортиментом, мерчендайзингом, персоналом в розничной торговле. Также освещены практические вопросы поиска и открытия новых магазинов, формирования ключевых показателей эффективности, выделения и описания типовых бизнес процессов, безопасности в торговле и организации интернет торговли. Книга написана в форме пособия, которое можно читать по мере возникновения вопросов. Причем основной акцент сделан на возможность практического применения материалов пособия в организации работы как отдельных магазинов, так и розничной сети в целом. Настоящее пособие предназначено для владельцев, руководителей и

менеджеров, занимающихся вопросами организации работы как розничных сетей, так и отдельных магазинов.

Содержание

Глава 1	5
1. Что такое розничная торговля?	7
2. Что такое жизненный цикл товара?	12
3. Что такое жизненный цикл розничной организации?	20
4. Что такое стратегия розничной торговли?	23
5. Что значит миссия компании?	28
6. Стратегический анализ. Что такое SWOT-анализ?	32
7. Что такое формат магазина и чем он характеризуется?	37
8. Нетрадиционные формы розничной торговли – что это?	49
9. Что такое интернет-магазин?	56
10. Как управлять интернет-магазином?	62
11. Что такое франчайзинг?	65
12. Что такое розничные сети?	69
Глава 2	72
13. Что такое «управление закупками»?	74
Конец ознакомительного фрагмента.	77

Алексей Андреевич Новаков Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы

Глава 1 Розничная торговля

*Цель бизнеса состоит в том, чтобы создавать
и удерживать клиентов.
Тед Левитт*

В этой главе ответы на вопросы:

- Что такое розничная торговля?
- Что такое жизненный цикл товара?
- Что такое жизненный цикл розничной организации?
- Что такое стратегия розничной торговли?
- Что значит миссия компании?
- Стратегический анализ. Что такое SWOT-анализ?
- Что такое формат магазина и чем он характеризуется?

- Нетрадиционные формы розничной торговли – что это?
- Что такое интернет-магазин?
- Как управлять интернет-магазином?
- Что такое франчайзинг?
- Что такое розничные сети?



1. Что такое розничная торговля?



Розничная торговля – составная часть внутренней торговли, заключительная фаза обращения предметов личного потребления, где происходит реализация товаров и услуг в обмен на денежные доходы населения.

(Большая советская энциклопедия – издательство «Советская энциклопедия», 1969–1978 гг.).

Розничная торговля (англ. retail, ритейл) – продажа товаров конечному потребителю (частному лицу). В отличие от оптовой торговли товар, купленный в системе розничной торговли, не подлежит дальнейшей перепродаже (согласно действующему законодательству, пункту 1 статьи 492 Гражданского кодекса Российской Федерации), а предназначен для непосредственного использования.

(Википедия – свободная энциклопедия в Интернете).

Розничная торговля: торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с

предпринимательской деятельностью.

(Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения»).

Розничная торговля (retailing) включает в себя виды экономической деятельности, связанные с продажей товаров и услуг потребителям для использования ими лично или их семьями. При этом речь идет о любом факте продажи товаров и услуг конечному потребителю, от автомобилей и готовой одежды до билетов в кинотеатр.

Из всех определений розничной торговли понятно, что торговля в розницу связана не только с продажей материальных (физических) товаров, но и с предоставлением услуг. Покупка определенной услуги (транспортные, услуги по ремонту, парикмахерские услуги) может быть основной целью потребителя или составной частью покупки «физического» товара.

Розничная торговля является последним этапом процесса распределения. Система распределения включает в себя все предприятия, организации, людей, участвующих в процессе перемещения товаров и услуг, а также в передаче права собственности на товары и услуги от производителя потребителю.

Типовая схема процесса распределения показана на рис. 1.

В процессе распределения розничная торговля играет связующую роль между поставщиками (производителями и

оптовыми продавцами) и конечными потребителями. Она выполняет следующие функции:

- за счет большого числа предприятий розничной торговли происходит удовлетворение потребности конечного покупателя по месту его жительства или работы. При этом товар, поставляемый от поставщиков крупными партиями, делится на мелкие порции товара, соответствующие желаниям и потребностям конечного покупателя;
- через розничную торговлю производитель получает информацию о спросе на товар и имеет возможность регулировать объемы производства;
- через розничную торговлю происходит освоение новых рынков и осуществляется продвижение новых товаров;
- розничная торговля выполняет функции рекламы товара производителя.

Работа по продаже в розничных торговых предприятиях имеет свои особенности. Розничные торговые предприятия реализуют товары непосредственно населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного потребления или хозяйственных нужд.



Рис. 1. Типовая схема процесса распределения товара

Предприятия торговли выполняют в процессе работы ряд функций, увеличивающих ценность продаваемых ими товаров и услуг. Этими функциями являются:

- определение спроса и предложение на конкретные виды товара;
- поиск товаров, необходимых для розницы;
- обеспечение определенного ассортимента товара;
- дробление поступающих партий товара;
- приемка, хранение и маркировка товаров;
- обеспечение сервиса.

Развитие розничной торговли нуждается в изучении и прогнозировании потребительского спроса, формировании оптимального ассортимента товаров, анализе и определении прогрессивных форм и методов розничной торговли.

Роль и значение розничной торговли трудно переоценить. Розничная торговля является важной составной частью экономики, объемы розничных продаж и занятость в сфере торговли – это важные экономические показатели.



2. Что такое жизненный цикл товара?

В предыдущем вопросе речь шла о розничной торговле как продаже товаров и услуг. Так что же такое товар?



***Товар:** любая вещь, не ограниченная в обороте, свободно отчуждаемая и переходящая от одного лица к другому по договору купли–продажи.*

(Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения»).

Другими словами товар – это продукт труда, который предлагается рынку с целью приобретения, использования или потребления. Признаки вещи, которая является товаром, следующие: стоимость, полезность, ограниченная доступность.

Каждый товар имеет свой жизненный цикл, объемы, и продолжительности производства того или иного товара изменяются во времени циклически. Жизненный цикл товара – это время существования товара на рынке, промежуток времени от замысла изделия до снятия его с производства и продажи. В течение жизненного цикла товар обращается на

рынке, пользуется спросом, приносит доход производителям и продавцам.

Концепция жизненного цикла товара описывает сбыт продукта, прибыль, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Концепция исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром.

Жизненный цикл товара может быть представлен как определенная последовательность стадий существования его на рынке, имеющая определенные рамки. Динамика жизни товара показывает объем продаж в каждое определенное время существования спроса на него.

Жизненные циклы товаров очень разнообразны, но всегда можно выделить основные фазы:

1. Внедрение или выход на рынок.

Это фаза появления нового товара на рынке, иногда в виде пробных продаж. Фаза выхода начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. На этой стадии товар является новинкой, технология еще недостаточно освоена, производитель не определился в выборе производственного процесса. В этот период спрос на товар небольшой, затраты на рекламу велики, каналы товародвижения только устанавливаются. В этот период торговые сети проявляют осторожность по отношению к товару. На стадии выхода на рынок цены на товар обычно несколько повышены,

торговля часто убыточна, а конкуренция – ограничена. Конкуренцию на этой фазе могут составить только товары-заменители. Целью всех маркетинговых мероприятий в период внедрения является создание рынка нового товара. Компания несет расходы, так как на этой фазе большие издержки производства, а расходы на стимулирование сбыта достигают обычно наивысшего уровня. Потребителями здесь являются новаторы, готовые идти на риск в апробировании нового товара.

2. Фаза роста.

Если товар требуется на рынке, то сбыт начинает существенно расти. На этапе роста обычно происходит признание товара покупателями и быстрое увеличение спроса на него. Охват рынка увеличивается, информация о новом товаре передается новым покупателям. В этот период производство уже отлажено, интенсивно модернизируется, издержки на него сокращаются, растет качество продукции. Конкурирующие компании обращают внимание на этот товар и предлагают свои аналогичные. На этом этапе прибыли довольно высоки, так как рынок приобретает значительное количество товаров, а конкуренция очень ограничена. Цены слегка снижаются, так как производитель производит большой объем продукции по отработанной технологии. Маркетинговые расходы распределяются на возросший объем продукции. Потребителями на этом этапе являются люди, признающие новизну. Растет число повторных и многократных по-

купок.

3. Фаза зрелости.

Данная фаза характеризуется тем, что большинство покупателей уже приобрело товар. Темпы роста продаж падают, товар переходит в разряд традиционных. В этот период появляется большое количество модификаций и новых марок, увеличивается качество товара и отлаженность производства. На этой фазе достигается максимум объема продаж, темпы роста падают, снижается прибыль предприятия. Появляются запасы товара на складе, обостряется конкуренция. Предприятие предпринимает разнообразные методы стимулирования спроса: снижает цены, предоставляет льготы при повторных или неоднократных покупках товаров, улучшает сервис. В этот период слабые конкуренты уходят с рынка. Потребители здесь – медленно признающие новинки люди и консерваторы. Фаза зрелости является самым протяженным по времени периодом жизненного цикла товара.

4. Фаза насыщения.

Фаза насыщения фактически является периодом борьбы конкурентных товаров. Потребитель не отдает предпочтение какому-то одному товару или производителю. В этот период цена товара сильно снижается, но, несмотря на снижение цены и использование других мер воздействия на покупателей, рост продаж прекращается. В период насыщения охват рынка очень высок, компании стремятся увеличить свой сектор

на рынке,

но сбытовая сеть уже не может увеличиваться. В качестве маркетинговых мероприятий для повышения объема продажи в этот период могут быть эффективны: улучшение качества товара, совершенствование сервисного обслуживания, активизация рекламных средств, снижение цены. Потребителями на этой стадии жизненного цикла товара являются консерваторы и приверженцы марки. Часто фазу насыщения соединяют с фазой зрелости по той причине, что четкого различия между ними нет.

5. Спад.

Период спада – это завершающая стадия жизненного цикла товара, характеризующаяся резким снижением продаж, а затем и прибыли. Сбыт может упасть до нуля или оставаться на очень низком уровне. Спад происходит как из-за устаревания товара и появления нового, более совершенного товара, так и из-за изменений в технологии, смены предпочтений и вкусов потребителей, а также из-за значительных успехов конкурентов на рынке. В этот период многие компании уходят с рынка. Потребители теряют интерес к товару, их число сокращается. В этот период основная масса потребителей – консерваторы с низкой платежеспособностью.

На этапе спада товар целесообразно снять с производства во избежание больших финансовых потерь, однако, как правило, компании неохотно отказываются от производства и реализации устаревших товаров, так как есть надежда на бо-

более благоприятную экономическую ситуацию. Компания может не уходить с рынка, сократив расходы на маркетинг, чтобы увеличить прибыль при том же объеме продаж. Возможна передача устаревшего товара другой, например, более мелкой компании, чтобы получить часть прибыли и одновременно разработать новый товар. И все же необходимо иметь в виду, что, несмотря на все старания, прибыльность от реализации устаревшего товара падает, наступает глубокий спад и товар, в конце концов, снимается с производства.

Для предупреждения стадии спада в жизненном цикле товара целесообразно увеличивать продолжительность стадий роста и зрелости путем заблаговременного введения на рынок нового товара до момента насыщения рынка прежним товаром.

Первой задачей компании является выявление товаров, перешедших на этап упадка, посредством регулярного анализа тенденций продаж, доли рынка, издержек и прибыли.

Говоря о жизненном цикле товара, важно помнить, что жизненный цикл существует только в том случае, если он привязан к конкретному названию и конкретному производителю. В различных условиях рынка возникают разные жизненные циклы товара. Л.А. Иванов, известный бизнес-тренер и консультант, в «Книге директора по маркетингу» приводит ряд жизненных циклов товара (рис. 2).

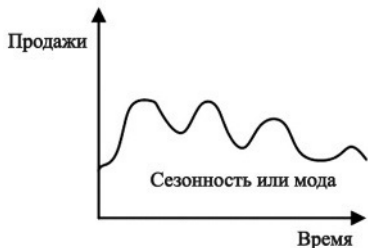
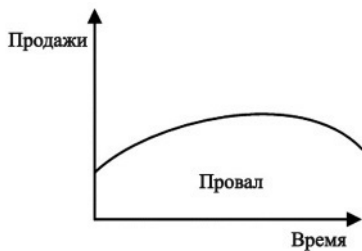
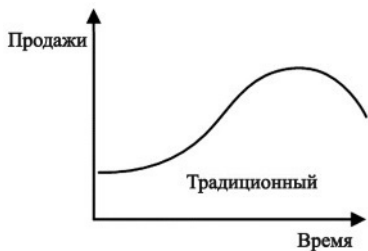


Рис. 2. Типы жизненного цикла товара

Продолжительность жизненного цикла сильно колеблется для разных товаров. Определенные резервы в удлинении жизненного цикла товара заложены в производстве и реализации не одного, а нескольких товаров. Причем эти товары могут в различных сочетаниях располагаться на различных рынках сбыта.

Концепция жизненного цикла товара имеет большое значение. Во-первых, она ориентирует руководителей на проведение анализа деятельности предприятия с точки зрения как настоящих, так и будущих позиций. Во-вторых, концепция жизненного цикла товара нацеливает на проведение си-

стематической работы по планированию и разработке новой продукции. В-третьих, данная концепция помогает формировать комплекс задач и обосновывать стратегии и мероприятия маркетинга на каждом этапе жизненного цикла, а также определять уровень конкурентоспособности своего товара по сравнению с товаром конкурентной компании.

3. Что такое жизненный цикл розничной организации?



Подобно жизненному циклу товара, существует цикличность предприятий розничной торговли. Продолжительность существования всех розничных организаций ограничена, за свою жизнь они претерпевают четыре этапа развития:

- появление;
- рост;
- зрелость;
- спад.

Теория цикличности розничной торговли подразумевает, что розничные организации проходят все четыре этапа раз-

вития. Однако продолжительность каждого из этапов может широко варьироваться, как и общий срок жизни розничной организации.

Этап появления или создания организации – это этап предпринимательства, для него характерны творческий процесс, формулирование миссии, дерева целей и функций. На первой стадии прибыль невелика, так как средства необходимы для строительства, развития инфраструктуры, рекламы.

Этап роста – это этап формирования коллектива, развития коммуникаций, время активных контактов и высоких обязательств. В этот период число филиалов компании быстро растет, увеличиваются объемы продаж и прибыль организации. Этап роста обычно продолжается несколько лет, затем организация достигает возраста зрелости.

Этап зрелости, стабилизации – этап формализации правил, возрастания роли высшего руководства. В этот период структура компании относительно стабильна, организация устойчива и начинает увеличивать объемы продаж, выявляются все новые резервы развития. Период зрелости может длиться сколь угодно долго, пока компания ориентирована на потребителя и конкуренцию.

Этап спада связан с уменьшением спроса на продукцию и услуги организации, с сокращением рынка. Руководство компании активно ищет выход из кризиса. В этот период наблюдается снижение объемов продаж и доходности. В про-

цессе упадка организации требуются активные поиски, вложения в новые разработки. Однако на этом этапе – этапе спада вывести организацию на новый период роста чрезвычайно сложно.

Недостатком теории жизненного цикла является, в первую очередь, нечеткое определение времени продолжительности каждого этапа и перехода от одной стадии к другой. Розничная компания хотела бы точно знать, когда закончится этап роста или зрелости и соответственно корректировать маркетинговые цели и стратегии.



4. Что такое стратегия розничной торговли?

Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь – это не цели. Это пожелания.
Робер Кийосаки

Для выживания и процветания организации в условиях меняющегося окружения предназначена стратегия розничной торговли. Стратегия – это анализ ситуации, внешней среды, конкурентов, выявление решающих факторов для достижения успеха, изучение и оценка вариантов решения для успешного развития организации.

Стратегия розничной торговли определяет:

- целевой рынок розничного продавца;
- форму торговли, которую планирует использовать ритейловая компания для удовлетворения потребностей целевого рынка;
- методы достижения и поддержания конкурентоспособности компании (создание и сохранение конкурентных преимуществ).

Стратегия – это план, в соответствии с которым розничная организация осуществляет свою деятельность. В страте-

гии компании должны найти отражение миссия, цели, характер деятельности, механизмы контроля розничной компании. Без четко определенной и интегрированной комплексной стратегии организация может запутаться в своих проблемах и окажется не в состоянии справиться с влиянием неблагоприятных факторов внешней среды.

Стратегия отвечает на вопросы: какие цели нужно достичь? как это сделать? кто является потребителем? какие потребности необходимо удовлетворять?

В целом процесс стратегического управления включает: стратегическое планирование, реализацию стратегии и стратегический контроль (рис. 3).



Рис. 3. Стратегическое управление

Стратегическое планирование розничной торговли имеет несколько важных достоинств и позволяет:

- провести тщательный анализ требований для разных типов розничной торговли;
- сформулировать цели розничной организации;
- получить представление о том, как выделиться среди конкурентов и выработать предложение, привлекательное для определенной группы потребителей;

- изучить экономические и правовые условия, в которых предстоит работать розничной компании, а также проанализировать своих конкурентов;
- обеспечить координацию всей деятельности компании;
- получить возможность прогнозирования кризисов и их избежания.

Стратегическое планирование может осуществляться владельцами компании, профессиональными менеджерами или теми и другими вместе. Этапы планирования и реализации стратегии розничной торговли взаимозависимы. Чаще всего компания начинает процесс планирования с разработки общего плана, который детализируется и становится все более конкретным по мере прояснения тех или иных возможностей, а также их вероятных результатов.



Рис. 4. Стратегическое управление

Полный цикл стратегического управления показан на рис. 4.



5. Что значит миссия компании?

*«Кодак» продает фотопленку, но рекламируют
они не фотопленку. Они рекламируют память.
Тед Левитт*

Первым основополагающим шагом стратегического управления организацией является определение миссии компании.



***Миссия** – это приверженность организации определенному типу бизнеса и своей особой роли на рынке. Миссию компании можно рассматривать как определение смысла существования организации, в котором проявляется ее отличие от других подобных организаций.*

Миссия компании отражается в ее отношении к потребителям, собственным сотрудникам, поставщикам, конкурентам, государству и т. д. Четкая и ясная миссия позволяет компании обеспечить приверженность со стороны потребителей и выделяться среди конкурентов.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем яв-

ляется организация и какой она стремится быть.

Так для чего же формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

1. Для собственников компании миссия увеличивает вероятность достижения успеха, способствует осмыслению своего бизнеса, позволяет визуализировать мысли и взгляды относительно далекой перспективы, повышает престиж компании.

2. Для топ-менеджеров создание миссии задает общую цель деятельности организации, ее предназначение, помогает согласовывать интересы всех лиц, связанных с организацией, способствует уменьшению вероятности возникновения организационных конфликтов.

3. Сотрудникам компании миссия помогает почувствовать себя участниками общего дела, мотивирует их, способствует осознанию своего места в организации, помогает найти или расширить смысл своего существования.

4. Клиентам миссия позволяет знать, что можно ожидать от организации, помогает выявить компании, которые наилучшим образом им подходят.

5. Конкурентам миссия помогает правильно позиционировать себя и избегать ненужной конкурентной борьбы.

6. Для общества наличие миссии делает компанию более прогнозируемой, вносит ясность в деятельность организации.

Вот несколько примеров миссий известных организаций.

*«Цель компании **Motorola** – достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения разумных личных целей».*

*«Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества» – **Hewlett Packard**.*

*«Предоставить женщинам неограниченные возможности» – **Mary Kay Cosmetics**.*

*«Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества» – **Sony**.*

*«Сделать людей счастливыми» – **Walt Disney**.*

Важно отметить, что наличие миссии – недостаточное условие для процветания организации. Для того, чтобы миссия не оставалась всего лишь красивым, но недейственным слоганом, необходимо чтобы миссия определяла всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции. Для того, чтобы миссия оказывала влияние на бизнес, стала двигателем процесса развития, нужны лидеры и команды, которые будут ее реализовывать, и соответствующая корпоративная культура. Необходимо объявить и довести миссию до каждого сотрудника организации, а далее на основе миссии нужно разработать дерево целей с последующим формированием стратегий, функций, процессов, долж-

ностных инструкций и т. д.



6. Стратегический анализ.

Что такое SWOT-анализ?

Стратегический анализ начинается с всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Иначе говоря, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из анализа, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

Аббревиатура **SWOT** складывается из начальных букв английских слов: Strengths – силы, Weakness – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Именно на них и строится SWOT-анализ.

SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри компании, а также анализ внешних факторов и ситуацию на рынке. Все данные впоследствии сводятся в одну таблицу, состоящую из 4 основных полей, которую также называют матрицей SWOT-анализа (рис. 5).



Рис. 5. Матрица SWOT-анализа

Анализируя расположенные в таблице данные, составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных. Также разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков.

SWOT-анализ применяется для:

- нейтрализации слабых сторон компании;
- анализа факторов конкурентного окружения;

- планирования реализации стратегий;
- конкурентной разведки.

На основе SWOT-анализа также разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т. д.

Таблица 1 Пример SWOT-анализа

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknes)
<ul style="list-style-type: none"> • Пятнадцатилетний опыт в торговле бытовой техникой. • Известная в крае и ближайших регионах торговая марка. • Разветвленная розничная сеть со сложившейся инфраструктурой. • Сильные позиции в нише крупно-бытовой техники среднего и «нижне-среднего» сегмента. • Опыт освоения новых территорий, в том числе и за пределами края. • Оработанная технология открытия магазинов. • Высокие компетенции ряда менеджеров в верхнего уровня. • Желание и готовность менеджмента компании к инновациям и развитию. • Желание акционеров по развитию бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствует миссия компании. • Не сформулированы цели компании. • Низкий уровень автоматизации процессов. • Отсутствие четкой маркетинговой стратегии по позиционированию компании. • Неустоявшаяся система стандартов работы розничной сети. • Высокая текучесть кадров. • Слабая система мотивации линейного персонала. • Функционально разделенная управленческая структура. Высокая бюрократизация процессов принятия решений. Низкий уровень делегирования полномочий. Как следствие – не сформирована команда, объединенная одной целью. • Ограниченный ассортимент.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Компетенция менеджмента позволяет сформулировать цели компании и определить пути их достижения. • Мощная инфраструктура позволяет реализовать намеченные планы по экспансии. Возможность занятия существенной доли регионального (районные центры, крупные села и города) рынка, не охваченного федеральными сетями. • Компетенции ряда руководителей высшего звена позволяют в короткие сроки существенно улучшить функциональность КИС. • Глубокое понимание местного рынка позволяет определить свой сегмент. • Мощная сервисная служба и ремонтная база позволяют предоставить широкий спектр услуг и ярко позиционироваться на рынке. • Расширение ассортимента в сторону мелкobyтовой и цифровой техники. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ужесточение конкурентной борьбы. Дальнейшая экспансия в зоны действия компании федеральных сетей. Агрессивная маркетинговая (ценовая и рекламная) политика федеральных сетей. • Отсутствие четких, взвешенных решений по дальнейшему развитию компании, определению миссии и стратегических целей. • Политика «скупки голов» федеральных сетей. • Общий спад продаж крупно-бытовой техники.

В качестве примера приведен SWOT-анализ региональной компании по продаже бытовой техники и электроники (табл. 1).



7. Что такое формат магазина и чем он характеризуется?

Формат розничного магазина – это совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия к какому либо существующему в мировой практике стандарту.

Формат в первую очередь зависит не от его внешних характеристик, а от ценности торговой точки для покупателей, а именно:

- местоположение;
- площадь торгового зала;
- количество товарных позиций;
- технология размещения товара;
- цена;
- реклама и продвижение;
- предлагаемые услуги;
- уровень обслуживания покупателей;
- внутренняя атмосфера магазина;
- послепродажный сервис.

Есть следующие традиционные форматы розничной торговли.

Дискаунтер (магазин низких цен) – магазин с узким ассортиментом и минимальным набором услуг для покупателей, с достаточно низкими ценам. Цены в дискаунтерах,

как правило, на 10 % ниже, чем в среднем по рынку. При этом эффект низких цен достигается за счет преднамеренного сужения ассортимента. Главная идея создания магазинов такого типа – ценовое лидерство. Остальные факторы выбора покупателя приносятся в жертву достижению основного конкурентного преимущества по цене. Управление таким магазином направлено на снижение издержек за счет минималистского исполнения торгового зала, упрощенной выкладки товаров, снижения количества работающего персонала, ограничения ассортимента, который должен продаваться достаточно большими партиями за счет низких цен.

Супермаркет – крупный универсальный магазин, работающий по системе самообслуживания, предлагающий широкий ассортимент товаров (12–20 тыс. наименований). Как правило, супермаркет располагается в жилых районах, он может находиться как в центре, так и в спальных районах окраин городов.

Под словом «супермаркет» подразумевается магазин, торгующий большим ассортиментом продовольственных товаров и определенной номенклатурой непродовольственных товаров повседневного спроса, работающий по принципу самообслуживания и рассчитанный на массового покупателя. Часто супермаркеты имеют различные собственные производства – хлебопекарню, цех по производству мясных изделий, салатный цех и т. д.

Концепцию, лежащую в основе формата «супермаркет»,

можно определить термином «оптимальный». Его преимущество проявляется в сумме нескольких факторов ценности магазина для покупателя. Следовательно, супермаркет – самый технологически удобный и гибкий для розничного продавца формат. В то же время он интересен и покупателям, как обеспеченным, так со средним и ниже среднего достатком. Поэтому супермаркет является лидером в сфере розничной торговли.

Гипермаркет – один из самых больших форматов магазинов. Это предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью обычно 4-10 тыс. м². Гипермаркет имеет достаточно широкий набор дополнительных услуг. Это – рестораны, детские площадки, кинотеатры. Для данного формата характерна высокая средняя покупка. Обязательным условием гипермаркета является наличие качественной парковки, зачастую он расположен недалеко от крупной железнодорожной или автобусной станции, аэропорта, обслуживая очень большой поток посетителей. Основным конкурентный фактор – ширина ассортимента, которая у этого торгового формата максимальна. Второй фактор – низкая цена. Слабым местом магазина формата «гипермаркет» является территориальное расположение. Как правило, гипермаркеты находятся в удалении от мест проживания населения, за городом.




Для гипермаркетов характерна самостоятельная ценовая политика, хотя они также объединяются в сетевые структуры. Магазины отличаются низкими уровнями наценки и, следовательно, розничных цен. Это становится возможным благодаря масштабу торгового предприятия и особенностям ценовой политики. На некоторые виды товаров в гипермаркетах, например, продовольственные товары, устанавливаются относительно низкие цены, что привлекает покупателей именно в эти магазины. На продовольственные товары определяется минимальная наценка. В противовес этому непродуктовые товары продаются с большей наценкой, что позволяет гипермаркету зарабатывать деньги. Гипермаркет – наиболее динамично развивающийся формат. Как правило, гипермаркет становится вторым или третьим форматом, с которым компания выходит на рынок.

DIY (сокр. от Do It Yourself, «сделай сам») – формат розничной торговли строительными товарами и товарами для дома, подразумевающий непосредственный доступ покупателей к товару и систему самообслуживания. Консультации торгового персонала, как правило, минимальны – покупатель сам находит и выбирает товар, сам берет его со стеллажей и доставляет на кассу.

Cash&carry – это магазин самообслуживания, торгующий мелким и средним оптом для юридических и физических лиц. Магазины формата *cash&carry* располагаются вдали от центра, на пересечении транспортных путей. Мага-

зины *cash&carry* фактически берут на себя функции магазина-склада. Снижение уровня цен достигается за счет закупки товара в больших объемах напрямую у поставщиков и производителей. Они представляют собой нечто среднее между оптовым продавцом, который работает с огромными партиями товаров, и розничными магазинами, которые живут за счет меньшего оборота, но при очень высоких наценках. Магазины *cash&carry* являются не только альтернативой оптовым рынкам, но и серьезным конкурентом рознице. Мировым лидером в этом формате магазинов является Metro Cash&Carry.

Таблица 2 Сравнительная таблица основных сетевых форматов ритейловой торговли

	 Недвижимость	 Логистика	 Ассортимент
Супер-маркет	<ul style="list-style-type: none"> • Площадь от 2000 до 5000 кв. м. • Удобное расположение магазина. • Наличие подъездных путей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Доставка товаров осуществляется силами поставщиков или службой внутренних перемещений из распределительного центра сети супермаркетов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент составляет от 4000 до 20 тыс. наименований. Баланс между food и non-food категориями обычно составляет 80% и 20%. • Основная идея ассортимента супермаркета – это разнообразие, качество продукции и возможность удовлетворить большинство запросов покупателей.
Гипер-маркет	<ul style="list-style-type: none"> • Площадь начинается от 10 тыс. кв. м и более. • Наличие удобных подъездных путей и возможность беспрепятственных погрузочно-разгрузочных работ партий товаров в контейнерных упаковках. • Наличие парковок большой площади для клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Формат гипермаркета отличается максимальной механизацией и автоматизацией всех работ, связанных с движением товара. Транспортировка предполагает поставки большими партиями. • Сети гипермаркетов работают по одной из двух схем складской логистики: гипермаркет ввиду его большого размера сам является складом или сеть гипермаркетов имеет свой распределительный центр. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент включает все категории товаров массового спроса категорий food и non-food. • Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров может доходить до 60 и 40 процентов соответственно.

Дискаунтер	<ul style="list-style-type: none"> • Площадь от 500 до 1500 кв. м. • Располагаются в жилых районах. 	<ul style="list-style-type: none"> • Централизация логистического управления. • Магазины принимают товар от перевозчиков компании и тут же выставляют его в торговые залы. • Выкладка товара зачастую прямо в упаковках в торговый зал. • Отсутствие складов при магазинах. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент включает в себя только основные товары массового спроса. • Процент скоропортящихся товаров – минимальен, большинство продуктов – «сухие» или глубокая заморозка. • Общее число товарных наименований составляет от 500 до 3000 позиций. • Основной ассортимент – пищевые продукты и небольшая часть – бытовая химия и сопутствующие товары. • Соотношение food и non-food определяется как 80% к 20%.
DIY	<ul style="list-style-type: none"> • Недвижимость, предназначенная для DIY, характеризуется наличием комфортных условий для работы с большим ассортиментом крупногабаритных и тяжеловесных товаров. • Площадь, как правило, от 5 тыс. кв. м для среднего магазина и от 10 тыс. кв. м – для крупного. 	<ul style="list-style-type: none"> • Основная задача логистики – своевременно и с наименьшими затратами обеспечить магазины сети товарами, учитывая их специфику: габариты, вес и условия хранения. • Складские комплексы должны соответствовать всем предписаниям техники безопасности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент продукции насчитывает от 10 до 30 тысяч позиций. • В целом ассортимент магазинов формата DIY можно определить как строительные-отделочные материалы, инструменты, товары для дома и сада и предметы интерьера. Доля каждой группы товаров зависит от ценовой ниши, в которой работают магазины.

Cash&carry	<ul style="list-style-type: none"> • Площадь – 12-20 тыс. м². • Месторасположение – вдали от центра, на пересечении транспортных путей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Закупки товара в больших объемах напрямую у поставщиков и производителей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент – 20-40 тыс. позиций. • Торговля мелким и средним оптом для юридических и физических лиц.
------------	--	---	--

Другими форматами магазинов являются следующие.

Магазин у дома – небольшой магазин, предназначенный для обеспечения текущих потребностей живущих рядом с ним покупателей. Ассортимент такого магазина должен быть максимально сбалансированным и состоять из товаров повседневного спроса, поскольку покупки «рядом с домом» совершаются ежедневно и включают в себя основные товары потребительской корзины. Как правило, магазины у дома ориентированы на жителей района, постоянных клиентов. Магазин имеет круглосуточный режим работы, в ассортименте товаров акцент делается на свежие продукты повседневного спроса (овощи, фрукты, молоко, хлеб, мясные изделия).

Универсам (сокращение от «универсальный магазин самообслуживания») – магазин, торгующий широким выбором товаров разных категорий, однако большая часть ассортимента приходится на продовольственные товары. В отличие от обычного магазина в универсаме большинство товаров расположено на витринах в открытом доступе. Покупатель сам выбирает, что ему нужно, и расплачивается на кассе при выходе из магазина.

Универмаг (сокращение от «универсальный магазин») – это большой магазин, где продаются, как правило, непродовольственные товары, относящиеся к различным группам. Классические универмаги представляют собой 3-5-этажное здание с единым торговым пространством и ассортиментом до 100 тыс. наименований. Торговлю в универмаге и

все операции, связанные с процессами торговли, проводит один оператор. Он же является владельцем (или арендатором) здания универмага. В аренду сдаются площади только под предприятия общественного питания и сервиса, причем их по отношению к общим торговым площадям немного. Так как в местах торговли в центре городов обычно возникают проблемы с парковкой автомобиля, наиболее «продвинутые» универсальные магазины имеют собственные автостоянки. Основной контингент посетителей составляют лица со средними доходами, поэтому оснащение универмага, как правило, обеспечивает определенный комфорт: автоматически раскрывающиеся входные двери, эскалаторы для перемещения с этажа на этаж, места для отдыха, комнаты матери и ребенка, фитнес-центры и т. д.

Эти розничные магазины предлагают продукты среднего качества и достаточно высокий уровень сервиса. Большинство универмагов предлагают широкий ассортимент, но некоторые специализируются на определенных товарах, например, на одежде и предметах личной гигиены.

Бутик – это маленький магазин, в котором продаются очень специализированные, высококачественные и, как правило, дорогостоящие товары. Магазины такого формата предлагают максимальный сервис по максимальной цене.

Киоск – это маленький павильон, торговля в котором осуществляется через прилавок, при этом покупатель остается снаружи. Ассортимент товара и его запас в киоске ограниче-

ны, так как склад фактически – это и есть сам киоск. Данный формат торговли – это более цивилизованный аналог открытого лотка уличного продавца.

В качестве примера распределения рынка по формам торговли приведены некоторые данные по сектору розничной торговли Германии.

Таблица 3

Доля на рынке Германии различных форм предприятий розничной торговли с 2000 до 2004 г.

Формы торгового предприятия	Доля на рынке, %		
	2000	2002	2004
Гипермаркеты	11,4	11,5	11,7
Супермаркеты	8,1	7,9	7,7
Продовольственные дискаунтеры	8,8	10,3	11,5
Универмаги	4,2	3,9	3,7
Специализированные магазины	21,0	21,4	22,7
Традиционные специализированные магазины небольших размеров	27,4	25,9	24,1
Сетевые непродовольственные магазины	13,4	13,2	13,1
Торговля по каталогам	5,7	5,9	5,5
Всего	100	100	100

* за исключением торговли автомобилями, топливом, заправок, аптек. *Источник:* Торговый союз BAG, Berlin; Статистическое ведомство, Wiesbaden; info-institute, Munchen.

Таблица 4

Десять ведущих торговых предприятий в Германии в 2004 г.

№	Фирма	Основные виды торговли	Количество магазинов	Товарооборот Mrd, €
1	Edeka	Продовольственные магазины, C & C	7335	29,98
2	Rewe	Продовольственные магазины, C & C, туризм	8666	29,48
3	Metco	Продовольственные магазины, C & C	1741	28,79
4	Aldi	Дискаунтные магазины	4200	22,10
5	Schwarz-Gruppe	Гипермаркеты/Дискаунтеры	2500	21,30
6	Karstadt Quelle	Универмаги, торговля по каталогам	520	13,45
7	Tengelmann	Продовольственные магазины, строительные магазины	5336	13,181
8	Otto	Торговля по каталогам	-	7,10
9	Spar	Продовольственные магазины	2208	5,60
10	Lekkerland-Tobaccoland	Оптовая торговля	-	5,45

Источник: EHI Retail Network.

Таблица 5

Формы торговых предприятий фирмы REWE в Германии в 2004 г.

Форма предприятия	Розничная торговля	Количество	Товарооборот Mrd, €
Супермаркеты, гипермаркеты	Rewe, Minimal, HL, Toom, Rewe-Center, Globus, Kaufpark	5386	14,58
Дискаунтеры	Penny	2015	5,70
Дрогерии	Idea	148	0,13
Магазины электроники	ProMarkt	50	0,50
Строительные магазины	Toom, Klee	258	1,30
Туристические агентства	Atlas, DER	770	1,85
Всего		8666	29,48

Источник: EHI Retail Network.



8. Нетрадиционные формы розничной торговли – что это?

*Хороший торговый агент способен продать
три пары перчаток Венере Милосской.
Роберт Орбен в редакции Дм. Пашкова*

В предыдущем разделе были рассмотрены традиционные формы обслуживания, когда покупатель приходит в магазин, непосредственно выбирает товар и сразу же его оплачивает. Основными недостатками такой формы торговли являются большие затраты времени, а в некоторых случаях отсутствие нужного для покупателя товара или товара конкретного производителя. Для многих покупателей, проживающих далеко от крупных городов, вообще является актуальной проблема поиска и покупки многих товаров. В связи с этим получили распространение другие нетрадиционные формы торговли.

Нетрадиционными формами розничной торговли являются: внемагазинная, электронная, торговые автоматы. Основные методы, использующие комплексы стратегий внемагазинной торговли, – прямой маркетинг, прямые продажи и торговые автоматы.

Прямой маркетинг – это разновидность розничной торговли, при которой покупатель сначала знакомится с товаром или услугой «неличным» способом (например, прямая

рассылка по почте, реклама на телевидении, по радио, в газете, журнале или в Интернете), а затем делает заказ по почте, по телефону, по факсу или с помощью компьютера.

С точки зрения розничной торговли, прямой маркетинг означает прямой расчет за товар безо всякой необходимости в магазине.

Видами прямого маркетинга являются:

Торговля с заказом товара по почте.

В этом случае до покупателя разными способами доводится информация о том или ином товаре. Например, клиентам высылаются каталоги – бесплатно в качестве подарка или за небольшую стоимость.

Таблица 6

Преимущества и ограничения прямого маркетинга

Преимущества прямого маркетинга	Ограничения прямого маркетинга
<ul style="list-style-type: none">• Низкие затраты на открытие бизнеса.• Уменьшенные запасы товара.• Отсутствие необходимости в оборудовании, витринах и выкладках товаров, а также в расположении магазина в удачном месте.• Не нужно регулярно держать открытым магазин в одно и то же время, укомплектованный штатом сотрудников.• Возможность предлагать более низкие цены (благодаря сниженным расходам), чем у магазинных форматов торговли.• Возможность охвата более широкой географической территории, причем, дешево и эффективно.• Потребители получают удобный способ совершения покупок – без скопления людей, проблем с парковкой и очередей в кассу.	<ul style="list-style-type: none">• Ограниченный, по сравнению с магазинами, спектр продаваемых товаров, в связи с тем, что перед покупкой товары нельзя непосредственно рассмотреть или потрогать.• Необходимость либерального отношения к возврату товаров с целью привлечения и удержания покупателей.• Низкая степень откликов (реакции) клиентов.

Покупатель высылает заявку на покупку товара через поч-

товое отделение. Оплата производится предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги для заказа нужных товаров. Список товаров, а при необходимости и их фотографии, продавец размещает в газетах, журналах, сам распространяет по почтовым ящикам квартир письма, листовки, проспекты. С помощью почтовой доставки товаров продаются книги, аудио– и видеокассеты, простые электроприборы, одежда.

Продажа через Интернет и электронную почту.

Организация торговли по электронным каналам принципиально не отличается от продажи по телефону (с точки зрения поставки товара и получения за него денег). Отличие состоит в том, что продажа по телефону – это активные звонки с живой речью продавца, а торговля по электронным каналам (компьютерным сетям) – размещение информации о товарном предложении и ожидание входных пассивных звонков или письменных предложений от покупателя.

Торговля по каталогу.

Торговля по каталогу производится путем составления каталога с фотографиями, кратким описанием товаров и ценами на них. Каталоги размещаются в разных местах скопления покупателей, в первую очередь, в крупных торговых предприятиях или специальных бюро. Каталоги можно также купить и пользоваться ими дома. После оформления заказа и предварительной его оплаты, через определенное время покупатель может получить товар на складе или в сек-

ции магазина, где был сделан заказ. Цены по каталогу, как правило, выше розничных, но и заказ клиенты делают на те конкретные товары, которые в магазинах отсутствуют.

Другой способ внемагазинной торговли – это прямые продажи.

Прямые продажи включают личные контакты с потребителями у них дома (и в других «внемагазинных» местах, например, в офисе) и общение с ними по телефону по инициативе розничного торговца. Прямые продажи, как правило, подразумевают демонстрацию товара покупателю и рекомендации по использованию. Это дает возможность клиентам детально ознакомиться с продукцией в удобном для них месте и в удобное время. Покупатель может протестировать продукцию и при желании заказать ее с доставкой на дом.

Таблица 7 Преимущества и ограничения прямых продаж

Преимущества прямых продаж	Ограничения прямых продаж
<ul style="list-style-type: none"> • Небольшие накладные расходы, т.к. не нужны помещения и оборудование для магазинов. • Возможность проведения наглядной демонстрации товара и предоставления подробной информации. • Дома люди обычно чувствуют себя свободнее и естественнее, чем в магазине, они слушают более внимательно и не отвлекаются на товары конкурирующих торговых марок (как в магазинах). 	<ul style="list-style-type: none"> • В настоящее время большинство женщин работает, поэтому их трудно застать дома. • Возможности охвата фирмой рынка ограничены количеством ее работников. • Эффективность продаж находится на низком уровне, поскольку большинство потребителей невосприимчивы к данному типу продаж – многие просто не открывают двери торговым агентам и не разговаривают с агентами, звонящими по телефону. • Текучесть кадров достаточно высока, потому что большинство работников заняты неполный рабочий день и контроля за ними практически не существует. • Чтобы создать мотивацию у торгового персонала, вознаграждение обычно устанавливают на уровне 25-50% от приносимого ими дохода. Это означает, что цены на товары выше средних.

Различают следующие способы прямых продаж:

- торговля вразнос;
- посылочная торговля.

Косметика, ювелирные изделия, товары для дома и услуги (например, чистка ковров), пылесосы, газеты и журналы – вот товары, которые иногда продают таким способом.

Видами прямых продаж являются:

Торговля вразнос.

Торговля вразнос не предполагает предварительного поиска покупателей. Коммивояжеры, т. е. торговые агенты, носят с собой нужные товары и предлагают их случайным людям, например, работающим в офисах или даже на улице. Таким образом продается косметика, кассеты, игрушки и т. д.

Большая роль в успехе продаж отводится подготовке продавцов по технике презентации товаров и личности само-

го продавца (коммивояжера). Стратегия продаж состоит или в «проталкивании» товара (т. е. в одноразовом контакте с покупателем), или в установлении с ним долгосрочных отношений, переводя случайного покупателя в постоянно-го своего клиента и даже в помощника, который или подбирает новых покупателей, или сам осуществляет торговые сделки под руководством коммивояжера. В свою очередь, некоторые из новых покупателей также становятся продавцами. Таким образом, формируется многоуровневая сбытовая сеть. Фирма-производитель товара, который продается через многоуровневую сеть, организывает маркетинговую многоуровневую поддержку.

Продажа товаров по телефону.

Осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентации товара. В случае согласия покупателя товар может быть доставлен на дом или оставлен для него заказ в магазине. Учитывая ограниченные возможности телефонной продажи (в день можно сделать 20–40 звонков), расчет делается на формирование круга постоянных покупателей, что определяется ценовой политикой, уровнем сервиса и качеством товара.

Торговые автоматы – это форма розничной торговли, в которой используется механизм выдачи товаров и предоставления услуг, управляемый монетами или карточками. Благодаря торговым автоматам устраняется потребность в торговом персонале и появляется возможность осуществ-

лять продажи круглосуточно.

Таблица 8 Преимущества и ограничения торговых автоматов

Преимущества торговых автоматов	Недостатки торговых автоматов
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие потребности в торговом персонале.• Возможность круглосуточной торговли.• Автоматы можно разместить в любых местах, где людям пользоваться ими удобнее всего.	<ul style="list-style-type: none">• Высокие расходы на обслуживание.• Полотки и кражи автоматов.• Более высокие цены (на 15-20% выше обычных).

Через торговые автоматы производится продажа таких товаров, как сигареты, безалкогольные напитки, бутерброды, жевательные резинки и т. д. Торговые автоматы устанавливаются на вокзалах, в метро, на бензозаправочных станциях.



9. Что такое интернет-магазин?

В будущем на рынке останется два вида компаний: те, кто в Интернет, и те, кто вышел из бизнеса.

Билл Гейтс

Интернет-магазины – это индивидуальные предприниматели и организации, осуществляющие торговлю через сеть Интернет.

Основное отличие интернет-магазина от традиционного – в типе торговой площадки. Если обычному магазину нужен торговый зал, витрины, ценники, а также продавцы, кассиры и опытные консультанты, то у онлайн-магазина вся инфраструктура реализована программно. Другими словами, интернет-магазин – это совокупность программ, работающих на Web-сайте, которые позволяют покупателю дистанционно выбрать товар из каталога и оформить его заказ. Функции витрины и торгового зала выполняют «страницы» с иллюстрированным каталогом товаров, а консультантов – подсказки, инструкции и описания. Все остальное – как в обычном магазине. Даже в интерфейсе интернет-магазина сохраняются привычные элементы, например, виртуальная «корзина», куда можно складывать выбранные товары.

Кому нужен интернет-магазин? Интернет-магазин в первую очередь полезен владельцам стандартизированных

товаров и услуг. Например, продавать с виртуальных полок сотовые телефоны и автозапчасти значительно проще, чем, скажем, одежду или обувь, которые требуется примерять.

Вторая группа потенциальных владельцев интернет-магазинов – компании, занимающиеся традиционной розничной деятельностью. В этом случае онлайн-бизнес тесно взаимосвязан с обычными продажами и выступает в качестве дополнительного к основному – розничной торговле. Такая схема является наиболее удачной. Ведь деятельность интернет-магазинов регламентирует практически та же законодательная база, что и работу обычных (офф-лайн) торговых точек. А опыт реальной работы с покупателями в значительной степени можно распространить и на интернет-магазин. Для владельцев магазинов офф-лайн торговли интернет-магазин является дополнительным инструментом для успешного бизнеса. Открытие интернет-магазина решает следующие задачи:

1. Создает онлайн-витрину, где покупатель может ознакомиться с ассортиментом продукции.
2. Помогает сформировать базу потенциальных клиентов, которые хотели бы получить предлагаемый товар.
3. Предоставляет дополнительное конкурентное преимущество среди подобных по профилю магазинов, так как интернет-магазин обеспечивает удобный для клиента сервис (постоянство, информативность, быстрота).

Почему выгодно покупать в интернет-магазинах? Обычно

цены в интернет-магазинах ниже, чем в традиционной рознице. Почему? Кратко ответить на этот вопрос можно так: потому что постоянные издержки интернет-магазинов чрезвычайно малы по сравнению с традиционной розницей.

Итак, на чем экономит классический интернет-магазин, существующий исключительно в Сети?

1. Не нужны торговые площади для организации залов продаж. Значит, не приходится платить за отопление, электричество, воду, аренду помещения.

2. Не нужны большие склады для хранения товара. Соответственно, экономия на арендной плате, расходах на транспортировку, организации охраны и пр.

3. Отсутствует штат продавцов, так как все их функции исполняет интернет-магазин – показывает товар, информирует о ценах, принимает заказ. Следовательно, не приходится платить заработную плату продавцам.

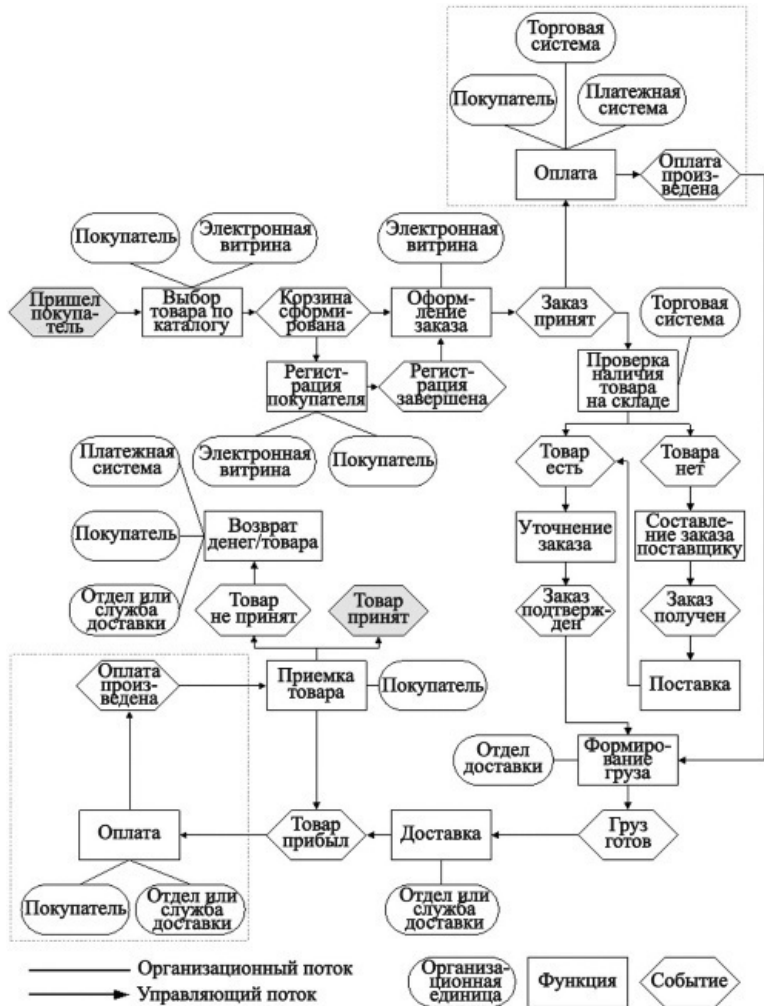


Рис. 6. Схема работы интернет-магазина

Эти и другие факторы позволяют интернет-магазинам продавать товары по ценам ниже среднерыночных.

Что же необходимо сделать, чтобы покупатель захотел купить товар в интернет-магазине? Основным рецептом успешных продаж является качественное, детальное описание товара (фотографии товара со всех сторон, технические характеристики изделия). Покупатель не видит товар и не держит его в руках, он сомневается, и чем больше информации ему будет дано – тем больше шансов, что покупатель оформит заказ.

Каждый товар в любом интернет-магазине должен обязательно содержать следующую информацию:

- фото товара (вид спереди, вид сбоку, вид сзади, комплектация, упаковка, видеофильм);
- описание технических характеристик изделия;
- вес, габариты (обычно используется в курьерских службах для расчета цены доставки);
- торговая марка товара;
- категория товара.

Принципиальная схема работы интернет-магазина приведена на рис. 6.



10. Как управлять интернет-магазином?

Управлять интернет-магазином означает выполнять две основные задачи:

- подготавливать и публиковать информацию о товаре;
- принимать и обрабатывать информацию о заказах. Чаще всего эти задачи выполняются средствами сайта с интернет-магазином. Иногда подготовка информации о товаре и обработка заказов выполняются средствами системы управления предприятием. Во втором случае необходимо организовать обмен данными о товарах, заказах и заказчиках между интернет-магазином и системой управления предприятием.

Сайт нельзя считать интернет-магазином, если он не позволяет решать вышеуказанные задачи.

Любой интернет-магазин должен содержать в себе:

- витрину, где выставляется товар на продажу;
- систему, позволяющую анализировать продажи и управлять магазином;
- корзину– виртуальное хранилище, куда пользователь добавляет или удаляет товары в процессе заказа, выписывает заказ;
- возможность регистрации на сайте с целью записи реквизитов покупателя для выполнения заказа.

Самой важной задачей управления интернет-магазином является своевременное и оперативное получение информации об оформленном в интернет-магазине заказе. Получение информации о заказах чаще всего осуществляется при помощи письма, отправляемого интернет-магазином на почтовый ящик администратора интернет-магазина.

Письма из интернет-магазина являются хорошим способом доставки извещений о том, что в интернет-магазине покупателем оформлен заказ. Возможны и другие способы передачи информации и извещений о заказе, часто для этого используют SMS на мобильные телефоны администраторов или сообщения через ICQ и другие аналогичные системы.

По вопросу о том, кто должен управлять интернет-магазином, существуют разные мнения. Иногда высказывается точка зрения, что для управления магазином нужен специально обученный сотрудник, в совершенстве владеющий технологиями создания сайтов.

Существует и другое мнение. Анализируя две наиважнейшие задачи управления интернет-магазином: публикация данных о товаре, включая цены, получение и обработка информации об оформленных заказах, становится очевидным, что решение задач по управлению интернет-магазином должно быть предоставлено менеджерам компании, владеющей интернет-магазином. Именно они определяют, что, когда и по каким ценам можно и нужно продавать. Именно они знают, как надо обрабатывать заказы.

Дизайнеры, программисты и другие ИТ-специалисты, выполнив свою работу на этапе создания интернет-магазина, должны уступить место профессионалам торговли.



11. Что такое франчайзинг?



***Франчайзинг** – это такая организация бизнеса, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.*

Франчайзинг – один из эффективных способов развития бизнеса для компаний уже добившихся успеха и желающих развивать его дальше. С другой стороны, франчайзинг – это наилучшая возможность организовать надежное собственное дело для мелкого предпринимателя, начинающего свой бизнес. В роли франчайзера может выступать компания-производитель, оптовик или организация, оказывающая услуги.

Суть франчайзинга заключается в обмене: франчайзер отдает франчайзи право пользоваться относительно известным брендом, обучает секретам своего бизнеса и предоставляет определенные гарантии надежности бизнеса, так как на практике доказана его успешность. В ответ франчайзи делится с франчайзером своими деньгами и в какой-то степени

своей независимостью.

Франчайзинг – это система организации розничной торговли, состоящая из компании франчайзера, которая разработала, успешно применила и продает элементы своего собственного тиражируемого бизнеса, и множества компаний или индивидуальных предпринимателей, которые купили у франчайзера право пользования его товарным знаком и методами ведения бизнеса. Существует два типа франчайзинга – на товар (торговую марку) и на формат бизнеса.

Каковы преимущества системы франчайзинга для франчайзера?

Во-первых, развитие сети франшизных предприятий позволяет не расширять собственную сеть и значительно экономить свой капитал и свои трудовые ресурсы.

Во-вторых, хозяин каждого предприятия – франчайзи более заинтересован в положительных результатах работы и снижении затрат по сравнению с наемным руководителем.

В-третьих, для франчайзера уменьшаются коммерческие риски, так как его собственный капитал участвует в расширении дела в минимальной степени.

В-четвертых, франчайзер не занимается будничными управленческими проблемами и не имеет проблем с персоналом каждой франшизной точки.

Что же получает франчайзи?

1. Организация или предприниматель, которые решают купить готовый бизнес, воспользовавшись концепцией

франчайзинга, не начинает работать с нуля, они получают уже устоявшееся дело с налаженной и успешно функционирующей системой управления и ведения бизнеса и соответственно высокую степень надежности. При этом франчайзи является не работником франчайзера, а владельцем собственного бизнеса.

2. Франчайзи получает конкурентное преимущество перед обычными бизнесменами. Работая под известным брендом, франчайзи имеет гораздо лучшие стартовые позиции. Выбирая, к кому из нескольких компаний обратиться, клиент, как правило, выбирает более известное название, заботясь о качестве услуг или товаров.

3. Франчайзи получает помощь и поддержку от франчайзера. Это – комплект методических материалов в виде четких инструкций по оборудованию, материалам, поставщикам, системе сбыта, технологии ведения дела, это – проводимые курсы обучения и тренинги, это – необходимые консультации и совместное решение возникающих проблем.

4. Решение вопросов финансирования. Бизнес в форме франчайзинга считается более надежным бизнесом по сравнению со свободным малым предпринимательством в связи с тем, что этот бизнес уже хорошо опробован и является частью системы франчайзинга, поэтому банки, лизинговые компании, другие финансовые кредитные организации более охотно работают с франчайзи по сравнению с обычными предпринимателями. Это дает возможность франчайзи

получать кредитные ресурсы. Кроме того, франчайзер, являясь заинтересованной стороной, может быть гарантом при получении кредитов.

Развитие франчайзинга в целом повышает общую культуру предпринимательских отношений, способствует созданию новых рабочих мест, позволяет приобретать новые идеи, методы и технологии в бизнесе, создает комплексную систему практического обучения малому предпринимательству.



12. Что такое розничные сети?

Розничная сеть – это компания, управляющая несколькими торговыми точками (магазинами), у которых один владелец. Каждый магазин, входящий в розничную сеть, экономически не самостоятелен, но в правовом отношении он может быть и самостоятельным. Как правило, закупка товара, управление, принятие решений в сети происходят централизованно.

Преимущества розничной сети:

1. Консолидированные закупки товаров крупной торговой компанией обеспечивают лучшие ценовые условия от поставщика за счет закупаемых объемов.

2. Для сетевой структуры рентабельным становится наличие своего центрального склада, что, в свою очередь, позволяет создавать товарный буфер, компенсируя неритмичность и нарушение сроков поставки товаров внешними поставщиками.

3. Наличие склада и своего транспортного хозяйства создают предпосылки существенного сокращения площади подсобных помещений и соответственно товарных запасов в магазинах, а также снижают затраты и издержки на предпродажную подготовку товаров.

4. Имеется возможность сокращения аппарата управления в расчете на один магазин, а значит, уменьшение «кад-

рового голода» и содержание более высококвалифицированных специалистов.

5. Существенно увеличиваются возможности для широкой известности и узнаваемости магазинов компании, что способствует росту товарооборота.

6. Концентрация финансовых ресурсов у одного владельца позволяет расширять сеть, производить модернизацию торгового процесса.

7. Использование эффекта масштаба позволяет минимизировать логистические издержки;

8. Появляется возможность более целенаправленного формирования имиджа и узнаваемого образа в глазах потребителей и поставщиков.

К недостаткам корпоративной сети относятся:

1. Лишение для отдельного магазина инициативы в реализации ассортиментной и ценовой политики;

2. Директор (управляющий) магазином, не являясь владельцем, может быть недостаточно мотивирован в своей работе.

Строительство сетевой розничной торговой компании, как правило, начинается в трех случаях:

1. При строительстве второго магазина.

2. Когда оптовая компания принимает решение расширить бизнес за счет открытия «своих» розничных каналов сбыта.

3. Если есть проект создания розничной сети. Например,

когда инвестиционные, производственные, нефтяные компании пытаются диверсифицировать бизнес, проникая в новые для себя отрасли и сферы.

Основные задачи, которые надо решить при переходе от отдельного магазина к эффективно функционирующей сети розничных магазинов:

1. Обеспечить возможность проведения централизованной закупочной политики – главного фактора формирования конкурентного преимущества торговой сети.
2. Снизить издержки, в том числе на аппарат управления – важное условие для установления конкурентной розничной цены.
3. Увеличить оборачиваемость финансовых ресурсов. Это достигается комплексом мер, главным из которых является высокотехнологичная логистика.
4. Обеспечить решение управленческих задач минимальным количеством управленческого персонала.
5. Оптимально разместить менеджеров на объектах торговой компании.
6. Вести эффективную ассортиментную политику.
7. Максимально автоматизировать технологические процессы, обеспечивая единое информационное пространство и актуальность информации в реальном масштабе времени.

Глава 2

Управление закупками

*Для успеха не надо быть умнее других, надо просто быть на день быстрее большинства.
Лео Сцилард*

В этой главе ответы на вопросы:

- Что такое «управление закупками»?
- В чем отличие закупок для розничной торговли?
- Как выбрать поставщика?
- Какие требования при выборе поставщиков?
- Какие есть методы выбора поставщиков?
- Как планировать закупки?
- Какие существуют системы регулирования товарных запасов?
- Как правильно составить договор поставки?
- Что такое управление цепями поставок?



13. Что такое «управление закупками»?

Управление закупками – область деятельности, в результате которой организация приобретает необходимые товары и услуги. Процесс закупки представляет собой организованное приобретение продукции для дальнейшей переработки или для перепродажи. Осуществление закупок (снабжения) – одна из важнейших функций в каждой компании. Для организации важно получить необходимые сырье, материалы, товары и услуги нужного качества, в нужное время, в нужном количестве, в нужном месте, от надежного поставщика и по выгодной цене.

В соответствии с этим можно выделить основные функции закупок:

1. Необходимость обеспечения непрерывности поставок сырья, материалов, товаров, предоставления услуг, необходимых для работы компании. Дефицит сырья, материалов и комплектующих может привести к остановке производства и соответственно к большим накладным расходам.

2. Сведение расходов, связанных с запасами, к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов и готовой продукции является создание и хранение запасов этих ресурсов и продукции.

3. Поддержание и повышение качества. Продукция или

услуги должны поставляться определенного уровня качества для того, чтобы конечный продукт отвечал принятым стандартам. В противном случае значительно возрастают производственные расходы на доведение качества до стандарта.

4. Поиск компетентных и надежных поставщиков. Успех функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность.

5. Соблюдение принципа «цена-качество» в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.

6. Повышение конкурентоспособности. Компания будет конкурентоспособной, если сможет контролировать все расходы, связанные с закупками, и временные параметры с тем, чтобы избежать неприбыльной деятельности либо деятельности, требующей дополнительного времени. Для этого необходимы оптимизация размеров затрат, внедрение достижений технического прогресса.

7. Достижение эффективного сотрудничества с другими функциональными подразделениями компании. Закупочная деятельность не может быть эффективной без сотрудниче-

ства с другими отделами и сотрудниками компании.

8. Снижение административных расходов. Если деятельность по закупкам нерациональна, административные расходы отдела закупок будут слишком высокими.

Управление закупками подразумевает выполнение всех функций, которые необходимы для непрерывного ежедневного и долгосрочного обеспечения организации. Следовательно, деятельность службы закупок компании включает следующие задачи:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.