

К. В. Новикова, Е. А. Антинескул, В. В. Пьянков

# ***РИТЕЙЛИНГ***



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

К. В. Новикова, Е. А. Антинескул, В. В. Пьянков

# РИТЕЙЛИНГ

*Допущено методическим советом  
Пермского государственного национального  
исследовательского университета в качестве  
учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлению подготовки бакалавров  
и магистров «Торговое дело»*



Пермь 2022

УДК 338.49(075.8)

ББК 65.290-2я73

Н731

**Новикова К. В.**

Н731 Ритейлинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / К. В. Новикова, Е. А. Антинескул, В. В. Пьянков ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2022. – 15,7 Мб; 158 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/Novikova-Antineskul-Pyankov-Ritejling.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3909-0

В учебном пособии обобщен понятийный аппарат; даны модели и методы совершенствования основ ритейлинга на рынке с учетом современных тенденций. Рассмотрены элементы основ ритейлинга и отдельно выделены актуальные тренды ритейлинга. Представлена подборка практических заданий для повторения в рамках рассмотренных тем.

Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата и магистратуры направлений подготовки «Менеджмент», «Торговое дело», а также для преподавателей дисциплин из области экономики и ритейлинга.

**УДК 338.49(075.8)**

**ББК 65.290-2я73**

*Издается по решению ученого совета экономического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

Рецензенты: кафедра «Менеджмент и маркетинг» Пермского национального исследовательского политехнического университета (и. о. зав. кафедрой – канд. социол. наук, доцент – **О. Ю. Андреева**);  
канд. экон. наук, доцент, специалист по маркетингу ООО «Лента»  
**А. Н. Илюшин**

ISBN 978-5-7944-3909-0

© ПГНИУ, 2022

© Новикова К. В., Антинескул Е. А.,  
Пьянков В. В., 2022

## Содержание

Введение.....	4
1. СУЩНОСТЬ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РИТЕЙЛА.....	5
2. КЛИЕНТ И СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА .....	31
3. ФОРМАТЫ РИТЕЙЛА .....	51
4. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО РИТЕЙЛА .....	74
5. ВИЗУАЛЬНЫЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ .....	106
6. ВИЗУАЛЬНЫЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ ONLINE .....	121
7. БИЗНЕС-ИНФРАСТРУКТУРА РИТЕЙЛА. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ В РИТЕЙЛЕ .....	132
Заключение .....	152
Рекомендуемый список литературы.....	157

## **Введение**

Роль розничной торговли в развитии экономики и инфраструктуры территорий увеличивается. Ритейл не только на четверть вкладывается в ВВП страны, но и развивает сферу услуг, повышая качество уровня жизни. Треть населения страны работают в сфере ритейла. В связи с вышеперечисленным изучение инструментов развития ритейла для бакалавров направления 38.03.06 Торговое дело имеет важное значение. Курс «Ритейлинг» является неотъемлемым компонентом блока дисциплин маркетинга и коммерции, посвященных вопросам формированием стратегии и формата ритейла, категорийного менеджмента, визуального мерчандайзинга и инфраструктуры управления, которые нацеливают студентов на подготовку к принятию качественных решений в развитии системы сбыта организаций.

Целью учебного пособия – поддержка подготовки студентов при изучении инструментов развития торговых сетей; овладении методами анализа и оценки форматов, ассортимента, цен и атмосферы ритейлеров; выработки навыков анализа сложившейся ситуации на рынке и грамотных решений в сфере ритейла.

Учебное пособие «Ритейлинг» наряду с дисциплинами «Маркетинговые коммуникации», «Категорийный менеджмент», «Мерчандайзинг» и «Логистика» формирует базу образования маркетологов и коммерсантов. Между этими дисциплинами тесная связь, а их изучение помогает студентам сформировать четкое представление об особенностях развития торговой сети, как ключевого канала сбыта в сфере бизнеса.

# 1. СУЩНОСТЬ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РИТЕЙЛА

Английское слово «retail» переводится на русский язык как «розничный». Ритейл – это реализация продукта конечному потребителю, или розничная торговля. Фирмы, которые занимаются этим видом деятельности, называются ритейлерами.

Тренды в сфере ритейла меняются, что связано с быстрым развитием технологий, используемых в сфере торговли. Цикл адаптации покупателей к ним сокращается. Пандемия и связанный с ней кризис ускорили процесс цифровизации ритейла по всему миру. По мнению IBM, розница использует интеллектуальный интеллект (ИИ) не только для автоматизации, но и для более сложных операций по планированию цепочек поставок, прогнозированию спроса, ценообразованию и продвижению. Кроме того, ИИ применяют для анализа спроса, прогнозирования поведения клиентов, планирования логистики и настройки таргетинговой рекламы. Уже сейчас, по данным Nielsen, около половины потребителей (51%) готовы использовать технологии дополненной и виртуальной реальности (AR/VR) для оценки продуктов.

Цифровые технологии вызывают интерес, дают новый потребительский опыт, а это одна из составляющих удовольствия от покупок. Поэтапно множество функций, ранее выполняемых человеком, частично или полностью автоматизируется. Это вызвано как необходимостью ускорить те или иные процессы, так и желанием бизнеса сократить расходы на персонал. Уже существуют девайсы, способные заменить самый большой пласт персонала – продавцов:

- кассы самообслуживания;
- тележки со встроенными системами сканирования;
- сервисы Scan&Go и Mobile scanning;
- системы видеонаблюдения и распознавания товаров, которые позволяют обойтись без самостоятельного сканирования;
- автоматизированные платежные системы, обеспечивающие связь между банковским счетом и аккаунтом покупателя, что позволяет автоматически списывать средства и создавать пространство вообще без внутренней зоны фиксации покупки (чеклайн);
- нейросети и искусственный интеллект для управления экосистемой магазина.

Так, компания Pensa Systems продемонстрировала беспилотные летательные аппараты (дроны), которые способны отслеживать товарные запасы на полках магазинов для клиентов. Сеть магазинов Kroger разрабатывает приложение «scan-and-go», которое может направлять клиентов магазина по их спискам покупок, а также помогает персоналу быстрее собирать и выполнять заказы на доставку.

Современный вариант организации бесконтактных покупок – трансформация пространства супермаркета моделью Just walk out (Amazon Go, США).

Amazon Go – это решение, построенное на полностью автономном сканировании и работе искусственного интеллекта для распознавания изображений. Здесь отсутствует как торговый персонал, так и внутренние линии фиксации покупки. На входе в магазин покупатель авторизуется через QR-код в мобильном приложении на смартфоне, затем берет то, что ему нужно, и уходит. Остальное осуществляется автоматически: покупки сканируются в момент снятия с полки, деньги списываются с привязанного счета. Турникеты по умолчанию открыты для прохода, при этом нет ограничителей, загораживающих вход для неавторизованных посетителей<sup>1</sup>. Ключевым преимуществом данной системы Amazon считает отсутствие очередей и трат времени на оформление заказа, что стало возможным благодаря адаптации технологий, которые используются в самоуправляемых автомобилях: машинное зрение, алгоритмы глубинного обучения и сочетание сенсорных данных из разных источников.

Активно внедряются диджитал-технологии, направленные на изучение потребителей, анализ спроса. Современных покупателей не описать набором статистических данных. Клиенты – это индивидуумы с уникальными характеристиками и потребностями. Поэтому ритейлеры внедряют технологии Big Data, которые позволяют взаимодействовать с покупателями адресно и точно, ориентируясь на принцип «уникальному потребителю – уникальный товар».

Например, X5 Group разработал систему анализа данных Dialog X5 Insights, способную предоставлять поставщикам данные о покупательской корзине, динамику продаж и миграции потребителей. Система содержит четыре комплексных решения: сервис для взаимодействия с покупателями по сегментам и оценку эффективности маркетинговых кампаний (таргетинг); комплекс технологий для работы с цифровым профилем покупателя, опросы; софт для оценки полноты и времени поставки, оценку покупательского поведения. Система аналитики позволяет сначала увидеть общую информацию о продажах и их динамике, а затем углубиться в причины изменений продаж, определить профиль покупателей и миссию покупки, понять, как кластеризуются товары, как правильно расставить их на полке.

Еще один пример торговой сети «Лента», которая внедрила систему на платформе QlikView. Данное решение позволяет анализировать информацию о деятельности сети: от коммерческих результатов и товарных запасов магазинов до показателей эффективности работы персонала. Новая система позволила визуализировать количественные показатели. Решение используется для анализа факторов, влияющих на продажи (количество покупателей, маржа, доступность товара в магазине, упущенные продажи) и результатов промоакций. Также инструмент способен дать качественную оценку товара с точки зрения недостаточности/избыточности и ликвидности.

---

<sup>1</sup> Amazon Go – магазин без касс и очередей // Хабр (2016). URL: <https://habr.com/ru/post/399725/>. Дата обращения: 01.06.2021

Отдельное направление развития решений на основе технологии Big Data – эффективное использование пространства. Именно на эти данные опираются мерчендайзеры при выкладке товаров. Например, в гипермаркетах X5 Group схемы выкладки товаров генерируются автоматически с учетом свойств торгового оборудования, предпочтений покупателей, данных об истории продаж отдельных категорий товаров и других факторов.

Востребованным среди потребителя является тренд доставки продуктов питания. По подсчетам экспертов, к 2025 г. объем интернет-продаж продуктов питания в США достигнет \$100 млрд. В Китае доля онлайн-продаж в ритейле уже сейчас составляет 20–22%. По прогнозам, до 50% китайского продуктового рынка может уйти в Интернет. В Великобритании доля онлайн при продаже продуктовых товаров достигает 25–26%.

Важно отметить, что требования потребителя ко времени доставки значительно выросли: ожидание заказа сократилось с нескольких дней до нескольких минут. Первопроходцем в этом направлении стал проект «Яндекс Лавка», гарантирующий доставку продуктов за 15 минут из небольшого даркстора потребителю. Прямым конкурентом лавки стал сервис «Самокат». В 2020 г. количество заказов в «Самокате», выросло в 18 раз, или на 30%, месяц к месяцу. Рост экспресс-доставки произошел в «Пятёрочке»: 300–400 заказов в день в феврале 2020 г., 15–18 тыс. заказов в день в ноябре 2020 г. Сравнительные характеристики классических и экспресс доставок представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнительные характеристики типов доставки товаров потребителю  
(составлено автором)**

Параметры доставки	Тип доставки	
	Онлайн-гипермаркет	Экспресс-доставка
Скорость доставки	В течение дня / к указанному времени	Прямо сейчас (от 15 минут)
Ассортимент	Как в гипермаркете	Только самое необходимое
Оформление заказа	Возможность подключить помощника для формирования заказа	Минимальное время на оформление заказа
Полнота и качество сборки	Сервис не ниже 90% (отклонения минимальны)	Сервис 100%

Одним из недостатков экспресс-доставок является небольшая широта ассортимента. Поэтому начал набирать обороты сервис «click-and-collect» – пользователь делает заказ, но при этом ему не нужно ждать курьера несколько часов, как это происходит обычно у крупных ритейлеров. Сформированный заказ везут с большого склада в ближайший к пользователю склад (даркстор), после чего покупателю приходит push-уведомление с подтверждением доставки за 15 минут. Таким образом, получить товар можно в любой момент по нажатию одной кнопки.

Но даже при столь динамичном росте онлайн-шопинга сохранение офлайн-торговли является тенденцией в ритейле. Эксперты уверены, что «как



телевидение не убило кино и театр, так и доставка не заставит исчезнуть традиционные магазины»).

Социальные и экономические изменения в обществе способствуют развитию магазинов с концепцией «часто и понемногу». Ритейлеры все больше стремятся к индивидуальному подходу к местным покупателям, как результат – появление в мире нового формата магазина – convenience store.

Основа концепции с-магазинов – от «легкого перекуса» на обед до «дежурного подарка» (в виде бутылки дорогого алкоголя). Средняя площадь магазинов до 100 кв. м, количество наименований SKU – около 3000, стеллажи невысокие для лучшей просматриваемости. Основные принципы с-store:

- единая выкладка здоровых продуктов;
- товары категории fresh в зоне входа в магазин.

С-магазины отдают приоритет реализации продукции локальных товаропроизводителей, что позволяет привлечь местных покупателей и дифференцировать себя от конкурентов. Конкурентоспособность с-магазинов прямо связана с наличием свежих продуктов сроком годности 3–5 дней. Поставки в такие магазины осуществляются часто и небольшими партиями. Наиболее известные сети формата convenience store в мире – норвежская Narvesen и американская 7-Eleven.

В России аналогом вышеупомянутого формата является концепция «у дома». Прогнозируется, что к 2023 г. объем рынка розничной торговли продуктами питания составит 19,6 трлн руб., из которых 6,4 трлн руб. могут занять магазины формата «у дома» (рис. 1).



Источник: Retail.ru, 2020

Рис. 1. Структура рынка розничной торговли продуктами питания в России, трлн руб.

Торговая сеть «Магнит» объявила, что отказывается от классических гипермаркетов, но будет не закрывать их, а переделывать в «суперсторы», первый из

которых уже открыт в Краснодаре. Суперсторы отличаются инновационным дизайном и удобствами: детский уголок, «аллея скидок».

У покупателей вырос интерес к скидкам и форматам, позиционирующим себя как магазины низких цен («Fix Price», «Да!» дискаунтер «Победа», «Маяк», «Светофор» и другие). Среди новых продуктовых проектов в этом сегменте – запущенная в июле 2020 г. сеть «Моя цена» от ТС «Магнит». По аналогии открывают форматы магазинов ритейлеры «Дикси» («Первым делом»), «Чижик» от X5 Group. Акцент в этих сетях делают на собственные торговые марки (СТМ). Оптимизация затрат в торговом формате достигается за счет снижения числа персонала и экономии на презентации товара. «Infoline-Аналитика» прогнозирует, что в ближайшие годы доля жестких дискаунтеров на рынке ритейла вырастет до 10%.

Параллельно с желанием сэкономить покупатели демонстрируют тенденцию к рациональному потреблению, которая выражается в запросе на сокращение пластиковых упаковок в ритейле, внедрение многоразовой тары, создание в магазинах условий для собственного «экологичного потребления».

Еще одним решением «экологичного потребления» стал отказ от переупаковки товара в торговой точке. Так, компания «Amazon» продает продукты в заводской таре и не использует пластиковые стяжки и проволоку. В Германии стремятся отказаться от упаковки для органической продукции: торговые сети «Edeka» и «Rewe» уже наносят штрих-коды и логотипы прямо на фрукты и овощи. Потребительских качеств продукта это не снижает, считают эксперты, однако в глазах покупателя такая инициатива выгодно дифференцирует ритейлера от других. Не тривиальным решением становится использование упаковки клиента: скидка на кофе в свою кружку, собственные многоразовые контейнеры для упаковки гастрономических товаров (ТС «Tesco» и «Morrisons» (Великобритания)).

Эксперты делают заключение: «Чтобы сделать бизнес более «дружелюбным» к природе, необходимо модернизировать внутренние процессы, сокращать отходы, увеличивать бюджеты на новые разработки»<sup>2</sup>. «Розничные продавцы, которые переориентировали свои стратегии на решение глобальных проблем, смогли сократить расходы», – напоминают американские исследователи. Например, американская розничная сеть «Walmart» с 2005 по 2015 гг. работала над повышением эффективности управления автопарком. В результате за 2014 г. компания сократила объем выбросов CO<sup>2</sup> на 15 тыс. т и смогла сэкономить \$11 млн

Потребители демонстрируют интерес к экотренду, но в силу экономических причин не готовы доплачивать за организацию дополнительного экосервиса. В результате выиграют те бренды и компании, которые могут предложить решения без премиальной наценки.

Важным трендом, определяющим развитие ритейла в России, является **консолидация рынка**. Сегодня российский рынок ритейла еще не является по-

---

<sup>2</sup> Таиров Р. Закрылась одна из старейших в России сетей продуктовых магазинов // Forbes.ru (2020). URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/415243-zakrylas-odna-iz-stareyshih-v-rossii-setey-produktovyh-magazinov>. Дата обращения: 20.12.2021.

настоящему насыщенным и крупнейшие федеральные сети в большинстве регионов не достигли еще долевого порога в 25% по занимаемой площади в административно-территориальных образованиях. Однако он остается фрагментированным. На долю пяти крупнейших игроков приходится 28%. При этом в Германии аналогичный показатель составляет 73%, в Великобритании – 60%, в США – 47%.

Тренд на закрытие региональных продуктовых магазинов, начатый в 2015–2016 гг., продолжается. По подсчетам исследовательской компании InfoLine, в 2016–2017 гг. в России закрылось более 150 региональных сетей. Наиболее успешных локальных игроков скупают федеральные сети, но немало и таких, которые банкротятся или просто уходят с рынка. По подсчетам «РБК. Исследование рынков», в течение 2018 г. с рынка ушло 35 региональных ритейлеров в России (от семи магазинов в сети и больше). Суммарно это более тысячи магазинов.

Основным консолидатором на рынке в 2016–2018 гг., по данным Fitch Ratings, является X5 Group. На ее счету приобретение помещений сетей «Седьмой континент», «Монетка», супермаркетов ритейлера «О'Кей», 99 магазинов «Уфимского гастронома» и других. В период с 2006 по 2019 гг. X5 приобрела 49 брендов, не считая выкупа объектов у своих франчайзинговых партнеров. Основным способом приобретения – переуступка прав аренды. Активно на рынке слияний и поглощений себя проявила «Лента», купившая продовольственную сеть «К-Руока», часть магазинов сибирского ритейлера «Холидей» и сеть «Вилла».

Таким образом, ритейл – одна из самых динамично развивающихся отраслей в мире. Именно ритейл является одновременно и двигателем прогресса, и зеркалом, отражающим изменения клиента. Пандемия 2020 г. и последующий локдаун, вызванный распространением вируса COVID-19, значительно повлияли на поведение потребителей и ускорили динамику развития многих трендов. Так, можно выделить следующие ключевые тенденции развития продуктового ритейла в мире и в России:

### **1. Цифровизация. Автоматизация торговых функций (использование IT-технологий для замены персонала технологиями, анализа данных и персонализации предложений)**

Множество функций, ранее выполняемых человеком, могут быть частично или полностью автоматизированы: кассы самообслуживания, сервисы Scan&Go и Mobile scanning, автоматизированные платежные системы, нейросети и искусственный интеллект для управления экосистемой магазина. Технологии позволяют не только ускорить работу ряда сервисов, но и сократить расходы, повысить эффективность бизнеса.

Тенденция к бесконтактным покупкам развивается по всему миру. Самый современный вариант трансформации пространства супермаркета – это магазин без продавцов с моделью Just walk out (Amazon Go США), основанный на технологиях, которые используются в самоуправляемых автомобилях: машинное зрение, алгоритмы глубинного обучения и сочетание сенсорных данных из разных источников.

Кроме того, ритейлеры активно используют технологии Big data, которые позволяют взаимодействовать с покупателями адресно, предоставляя поставщикам результаты анализа предпочтений клиентов.

## **2. Доставка продуктов**

Создание онлайн канала продаж и его объединение с физическими магазинами становится важным для развития продаж в большинстве товарных категорий. Скорость доставки, наряду с классической ценой и широтой ассортимента, для клиентов становится существенным фактором принятия решения о покупке.

Доставка продуктов питания продемонстрировала рекордные темпы роста в период «пандемии» и зафиксировалась на новом уровне.

## **3. Новые форматы традиционных (офлайн) магазинов**

Развивающиеся тренды способствовали специализации внутри магазина и развитию новых форматов. Доля крупных типов ритейла в мире и России резко сокращается, а на долю малых форматов приходится 7 из 10 походок в магазин.

Эксперты прогнозируют значительный рост формата магазинов «у дома». Основой концепции становится реализация покупательских целей «легкий перекус» на обед или «дежурного подарка» (в виде бутылки дорогого алкоголя). Обязательным является наличие свежих продуктов с коротким сроком годности, а также товаров местного производства.

Растет спрос и на жесткие дискаунтеры в связи со снижением у россиян реальных располагаемых доходов. Оптимизация затрат в таких магазинах достигается за счет снижения числа персонала и экономии на презентации товара, а лояльность покупателей завоевывается максимально низкой ценой.

## **4. Экологичность**

«Устойчивое развитие» становится полноценной частью корпоративной стратегии бренда. Потребители демонстрируют запрос на экологичность. За рубежом происходит замена пластиковых пакетов на многоразовую тару для доставки товаров из магазина. Среди ключевых эко-инициатив, уже реализуемых российскими ритейлерами, можно выделить: контейнеры для сбора батареек, автомат для сбора ПЭТ-бутылок и алюминиевых банок, замена фреона в системе охлаждения на CO<sub>2</sub>, внедрение многоразовой тары для широкого спектра продуктов.

## **5. Консолидация рынка**

Экспансия федеральных ритейлеров растет, а региональным продуктовым сетям необходимо не просто выжить в новых условиях, но и повысить эффективность своего бизнеса. Российская продуктовая розница повторяет европейский сценарий развития, где на долю крупнейших сетей приходится 70–90% рынка. Сегодня многие региональные сети испытывают затруднения в развитии.

Тренды в сфере ритейла каждый год меняются, на данный момент самыми актуальными и свежими трендами являются тренды за 2020 г. Поэтому в табл. 2 рассмотрим ТОП-10 крупнейших ритейлеров в мире в 2020 г.

ТОП-10 крупнейших ритейлеров в мире, 2020 г.

Ranking	Retailer	Home country	Business foundations	Total company revenues (billions)
1	Walmart	USA	Mass/Hyper	\$510.33
2	Amazon.com	USA	Ecommerce	\$232.88
3	Schwarz Group	Germany	Discount grocery	\$123.25
4	Alibaba	China	Ecommerce	\$56.15
5	Costco	USA	Club	\$149.35
6	Ahold Delhaize	Netherlands	Grocery	\$74.29
7	Carrefour	France	Mass/Hyper	\$89.81
8	Aldi	Germany	Discount grocery	\$91.90
9	IKEA	Netherlands	Furniture	\$48.73
10	Aushan	France	Mass/Hyper	\$60.22

На рис. 2 рассмотрена карта крупнейших ритейл-брендов в мире на 2020 г.



Источник: исследование мировой консалтинговой компании по стратегии и оценке бренда «The Brand Finance Group»

Рис. 2. Карта крупнейших ритейл-брендов в мире, 2020 г.

Далее рассмотрим характеристики Топ-5 зарубежных и Топ-5 российских ритейлеров.

### «Walmart»

Более 12 тыс. магазинов в 28 странах мира.

Максимальный ассортимент и минимальные, стремящиеся к оптовым, цены.

- Три основных формата магазинов – супер-центров, дисконтных магазинов и других небольших форматов магазинов (рис. 3).

- Цифровой доступ к «Walmart US» – веб-сайты и мобильные приложения. У цифровых



Рис. 3. Входная зона супермаркета «Walmart»

магазинов есть связь с физическими магазинами, известными как «WalmartPickup» и «PickupToday».

- Магазины работают через совместные предприятия и дочерние компании.

- Физический доступ предоставляется клиентам через 156 распределительных пунктов.

- Физические магазины поддерживают цифровой доступ с помощью таких средств, как «Click&Collect» и доставка на дом.

«В сфере инноваций Walmart опередил всех ритейлеров на Земле, за исключением Amazon», – заявил исполнительный вице-президент по стратегии бренда и дизайну компании WD Partners Ли Питерсон. «Bonobos, Jet, ModCloth, BOPIS, доставка на дом».

### «Amazon»

Склад-супермаркет – 2 млн продавцов, 606 млн ниш товаров. 4 млн доставок в день.

Каждый исполнительный центр Amazon занимает 50-60 тысяч кв. м.

- AmazonPrime платные подписки.
- Роботы заменяют людей – роботы KivaSystems на \$775 млн
- Команда security, отслеживающая перемещения всех сотрудников через их сканер.

- Маркетплейс – более 130 стран разных регионов мира, более 2 млрд долларов США за 2018 г.

- Лидер инноваций: первый бескассовый магазин (рис. 4).
- 41 Собственная торговая марка.

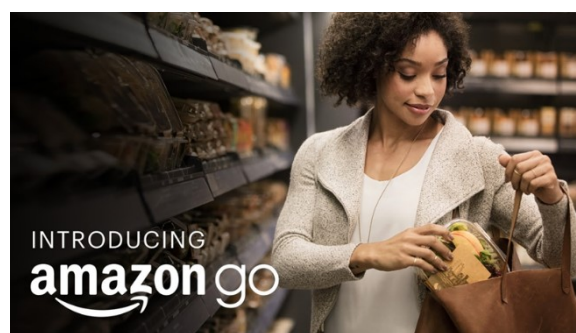


Рис. 4. Торговая зона бескассового магазина «Amazon Go»

### «Lidl»

Более 4500 филиалов по всему миру (рис. 5), присутствует почти во всех странах Европы и активно продвигается на рынках Китая и США.

Lidl&Schwarz группы: 4 производственных подразделения:

- MEG – производит соки, воды, газированные напитки;

- SOLENT – производитель шоколада, шоколадных изделий, фасованных орехов и ореховых снеков;

- BONBACK – производитель хлеба и мучных изделий (в основном замороженных, для их магазинных пекарен);

- BON GELATI – производитель мороженого и замороженных десертов.

В ближайшее время группа запустит завод по производству и обжарке кофе.



Рис. 5. Входная зона дискаунтера «Lidl»

## «Costco Wholesale Corporation»

- cash&carry – сеть складов самообслуживания клубного типа (рис. 6);

- 90,5 млн членов системы клубная карта;

- годовое членство в клубной системе «Costco» стоит около \$55 в США;

- 762 склада;

- 231 тысяч сотрудников компании.

Собственная торговая марка «Kirkland» – фокусируется на продаже товаров ограниченного числа производителей по минимальным ценам.

Бизнес-модель компании – экономия средств на сумках и упаковочных материалах.

Высокая оплата труда сотрудников.



Рис. 6. Входная зона магазина «Costco»

## «Aldi»

- первый «жесткий дискаунтер» (рис. 7);

- более 11 234 магазинов в 19 странах;

- невысокая наценка – всего в 12%;

- площадь каждого магазина не превышает 1000 квадратных метров, а персонал состоит из трех-четырех человек;

- продукты в магазине размещаются на паллетах и в промышленных упаковках;

- собственная торговая марка в обороте составляет более 80%;

- минимум рекламы;

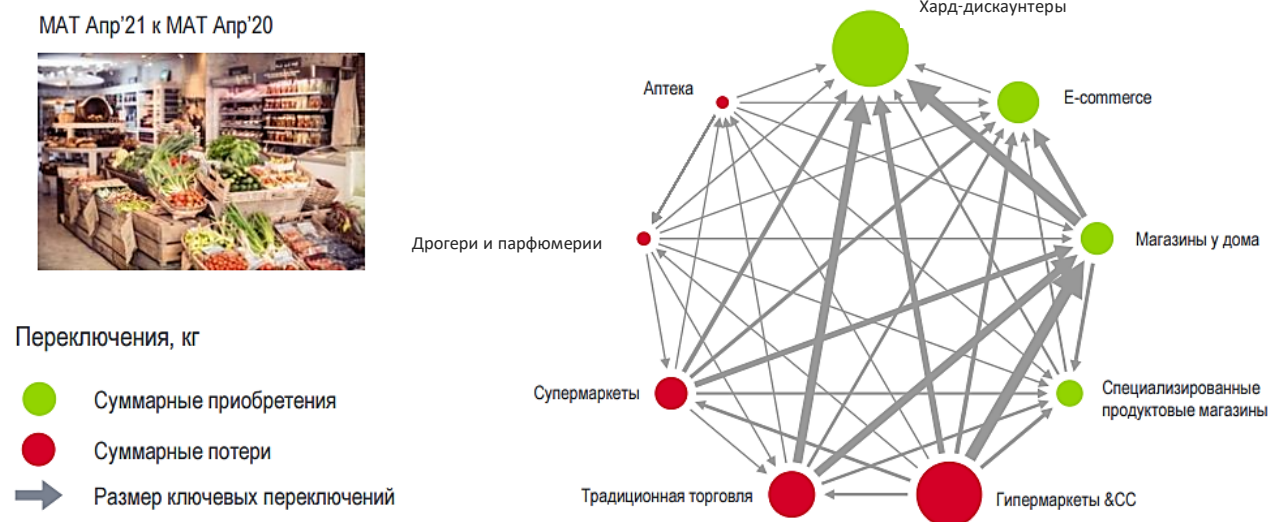
- основа ассортимента – товары локальных поставщиков.



Рис. 7. Входная зона магазина «Aldi»

## Российский ритейл Динамика каналов продаж

Гипермаркеты / Cash&Carry проигрывают всем каналам (преимущественно магазинам у дома). Хард-дискаунтеры приобретают от всех каналов (рис. 8).



Источник: GFC Russia, панель домашних хозяйств

Рис. 8. Динамика каналов продаж, апрель 2020 г. – апрель 2021 г.

Запрос на экономию не обходит рынок FMCG (покупатель все больше обращает внимание на цены, выбор сместился в сторону собственных торговых марок, растет канал жестких дискаунтеров и т.д.).

Далее рассмотрим крупнейших представителей российского ритейла и их тенденции и изменения.

### Бренды компании X5 Торговая сеть «Пятёрочка»

Магазины рядом с домом для покупки товаров повседневного спроса (рис. 9).

Выгодное расположение в непосредственной близости от жилых домов.

Широкий товарный ассортимент, удовлетворяющий любым требованиям покупателей.

Качественные товары экономичного класса и продукция собственных торговых марок

Промоакции, позволяющие покупателям экономить на покупках.

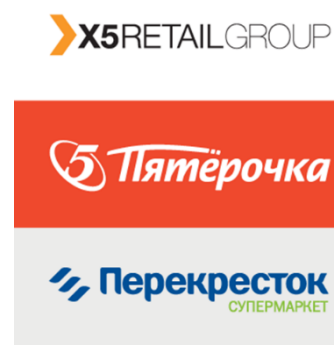


Рис. 9. Логотипы компании X5 и ее супермаркетов



## Торговая сеть «Перекрёсток»

Ведущий супермаркет высококачественной свежей продукции в России  
Премиальное обслуживание покупателей.

Выгодное расположение в черте города, в том числе на пересечении транспортных потоков.

*Основной приоритет – свежесть и высокое качество, а также уникальность ассортимента, в том числе экзотическая продукция.*

*Превосходное обслуживание покупателей и привлекательная программа лояльности.*

*Главный приоритет в стратегии Х5 – развитие основного бизнеса.*

*Второй элемент стратегии компании – это создание цифровой инфраструктуры, которая будет сопровождать клиента на всем пути его покупок.*

*Третий элемент – трансформация культуры компании и обеспечение работающей обратной связи (как внешней, так и внутренней) и эффективного взаимодействия на всех уровнях.*

*Четвертый элемент – забота о сообществе: устойчивое развитие (включая взаимодействие с поставщиками), взаимодействие и помощь локальным организациям (например, сотрудничество с «ЛизаАлерт») и продвижение ЗОЖ-товаров (забота о здоровье населения).*

В 2020 г. произошел колоссальный рост экспресс-доставки в «Пятёрочке»:

- 300–400 заказов в день в феврале, 15–18 тыс. заказов в день в ноябре;
- сервис экспресс-доставки из супермаркетов «Перекрёсток».

На 20% в «Пятёрочке» выросла доля продаж СТМ, запуск «жесткого дискаунтера» «Чижик».

Основной акционер: CTF Holdings S.A. («Альфа-Групп»).

## Магнит

Основные акционеры: ВТБ, Marathon-Group.

Основные бренды: Магнит (магазин у дома), Магнит Семейный (компактный гипермаркет) (рис. 10).

Новым форматом для ритейлера стали «жесткие дискаунтеры» «Моя цена», которые показали прирост продаж на 40% с 1 кв. м при капитальных затратах на 40% ниже.

Онлайн-торговля – тот сегмент, в котором компания хочет укрепить свои позиции. «Магнит» планирует подключить к сервисам онлайн-доставки еще 1,5 тыс. своих магазинов в 50 регионах РФ.

Тиражирование новых форматов: «Магнит Сити» и «Магнит Вечерний», внедрение технологии видеомониторинга товарных полок и видеоконтроля очередей на кассах.

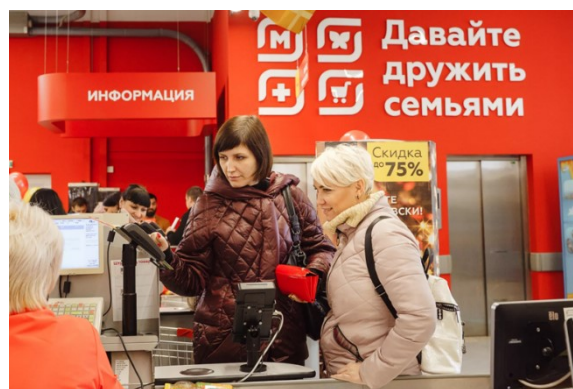


Рис. 10. Кассовая зона магазина «Магнит»

## «М.Видео – Эльдorado»

Основные бренды: «М.Видео» (рис. 11), «Эльдorado».

Основные изменения:

- переориентации маркетинговой, операционной и розничной модели на обеспечение клиентского пути через мобильное приложение и сайт для реализации бесшовного опыта покупки;
- повышение эффективности логистики и фулфилмента, в том числе, быстрой доставки через службы такси;
- эффективное управление стоком и расширение ассортимента бытовой техники и электроники и в смежных категориях по модели маркетплейса;
- рост посещаемости и конверсии сайтов брендов, а также мобильного приложения, функциональность которого продолжает развиваться;
- активное использование розничной сети для обеспечения высокой доступности и скорости исполнения всех онлайн-заказов.



Рис. 11. Входная зона магазина «М.Видео»

## «Wildberries»

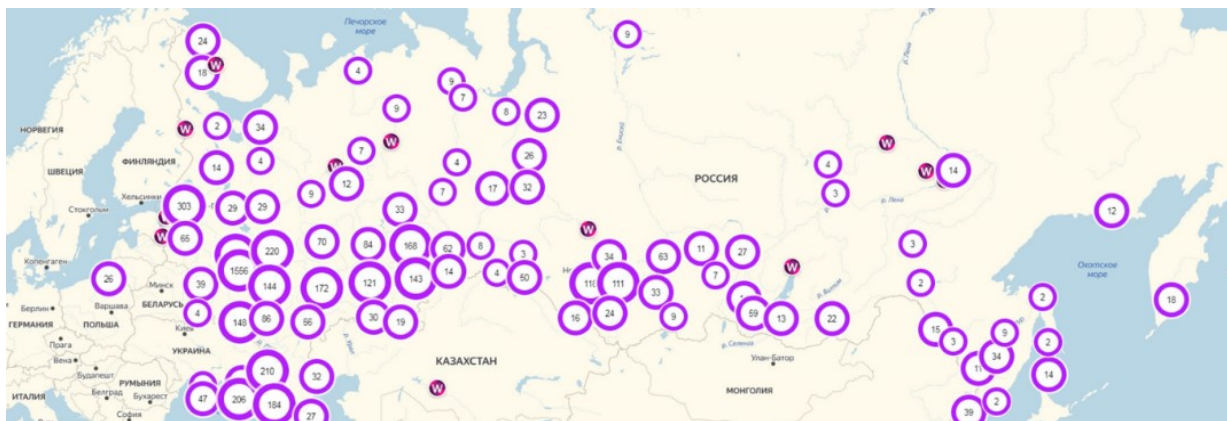


Рис. 12. Территориальный охват пунктами выдачи «Wildberries»

6,3 тыс. точек в шести странах (рис. 12).

Сотрудников: свыше 32 000 чел.

Свыше 3,6 млн товаров от 30 000 российских и зарубежных брендов:

- одежда и обувь,
- аксессуары, бьюти-товары, детские товары, техника и электроника, товары для дома, ювелирные украшения, продукты питания, книги и другое.

## «Leroy Merlin»

Основной вид деятельности – ремонт и строительство (рис. 13).

Ценовая категория – средний.

Количество объектов в мире – 325.

Компания объединена и включает бренды: «Декатлон»; «Kiabi»; «Ашан»; «АТАК».

Торговая площадь одного магазина от 8 000 до 20 000 кв.м.

- Стратегия устойчивого развития

«Приносим пользу», достижение баланса между потребностями человека, экономическим развитием и сохранением окружающей среды;

- «Коробка храбрости» – акция направлена на поддержку детей, которые проходят сложные медицинские процедуры в больницах: ребенок, прошедший болезненную процедуру, мог выбрать игрушку из специального бокса в больнице;

- онлайн-бизнес – драйвер роста компании;
- развивает платформу услуг, особенно доставку и установку;
- создает Data-driven company и развивает CRM;
- рынок профессионалов внутри «Леруа Мерлен».



Рис. 13. Входная зона магазина «Leroy Merlin»

## «ВкусВилл»

Основана в Москве в 2012 г. предпринимателем Андреем Кривенко.

Ранее работала под брендом «Избёнка».

Все процессы в компании строятся от покупателя, а не от «хотелок» менеджмента.

*Высокий уровень автоматизации* позволяет видеть компанию насквозь без затрат на это ресурса сотрудников.

Единственная торговая сеть России, ассортимент которой на 70% состоит из *продуктов категории «Фреш»* (короткие сроки хранения).

В компании нет бюджета, должностных инструкций и жестких правил.

Доверие – базовый принцип компании.

«Сарафанное радио» – главный канал притока новых покупателей.

Каждый год компания вырастает примерно в два раза и делает это исключительно на собственные средства.



Рис. 14. Вендинговый автомат «ВкусВилл»

Новые форматы «ВкусВилл»:

- микромаркеты-холодильники с продукцией ритейлера, которые устанавливаются в офисах (проект запущен в феврале 2019 г., сейчас имеет более 50 точек);
- вендинговые аппараты (рис. 14), которые установлены на всех станциях Московского центрального кольца (также более 50 точек, запущен в конце 2018 г.);
- киоски в парках (пока один киоск в столичном Саду имени Баумана, открылся в мае 2019 г.);
- экспресс-окна при основных магазинах, не заходя в основное торговое помещение;
- концепция доставки: работа через партнеров, таких как «GoLama», «SaveTime» и др. с крупными онлайн-гипермаркетами – «Wildberries», «Комусом» и «Утконосом».

### «Лента»

Компания была основана в 1993 г. в Санкт-Петербурге.

Основной акционер: «Север групп» – 78%.

Основные бренды: «Лента» (супер- и гипермаркет) (рис. 15).

«Click&collect» – решение на базе SAP CommerceCloud, которое доступно всем авторизованным пользователям сайта [lenta.com](http://lenta.com)

Товары под собственной торговой маркой «Лента».

Форматы: гипермаркеты, супермаркеты, минимаркеты, дискаунтер – «Ленточка»



Рис. 15. Входная зона магазина «Лента»

### «Globus»

Основной акционер: Globus SB-Warenhaus Holding.

Основные бренды: Глобус (гипермаркет).

Гипермаркеты сети в Германии, Чехии и России.

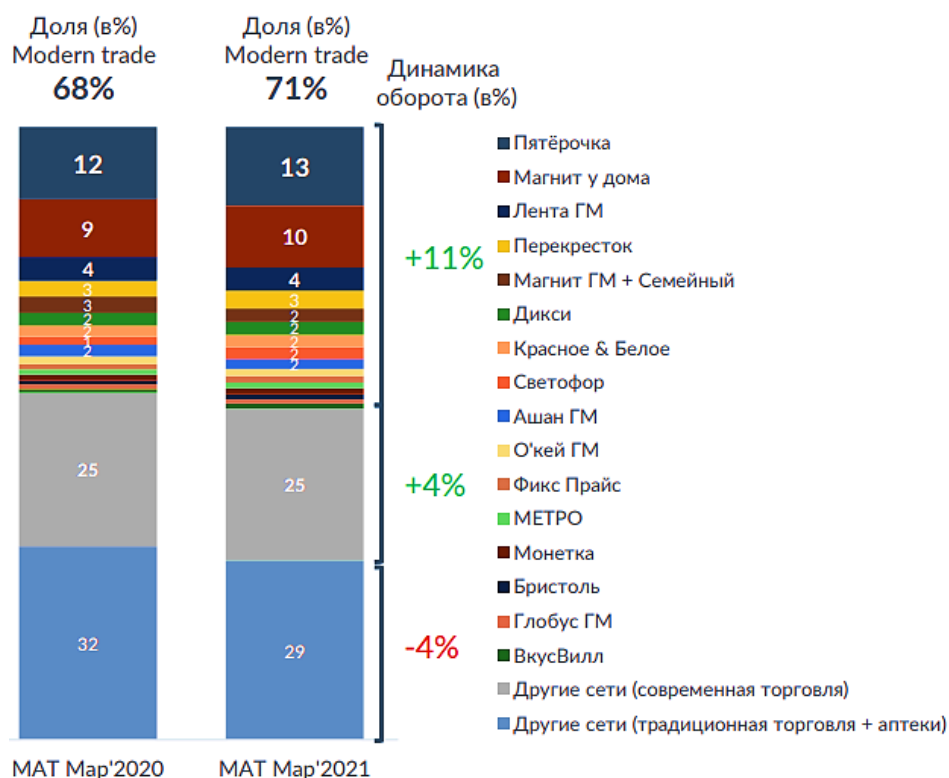
Компания является семейным предприятием, основанным в 1828 г.

1 200 наименований собственных торговых марок.

Онлайн-канал «Глобус» – это собственный интернет-магазин сети, осуществляющий доставку при помощи партнеров – iGoods, Gett-такси и «Яндекс.Грузовой».

Собственное производство, собственные марки, предзаказ, ресторан.

В 2021 г. в рамках фазы борьбы за эффективность на рынке российского ритейла происходит активная консолидация торговых сетей (рис. 16).



Источник: ГфК Русь, Панель домашних хозяйств, FMCG, вкл. свежие продукты (20 000 ДХ), в оборот сетей включены продажи в сегменте онлайн

Рис. 16. Сети-лидеры по обороту FMCG, Доля в стоимостном выражении (в %)

## Долгосрочная динамика NPS гипермаркетов России

Интерес к каналу гипермаркетов снижается последние 5 лет – этот тренд не обходит стороной даже сети с очень высокой лояльностью – «Лента», «Глобус», «Метро», «Окей» (рис. 17).

Канал	2017	2018	2019	2020	2021	Долгосрочная динамика
Канал	37	30	32	32	26	-11
глобус	60	62	63	65	58	-3
ЛЕНТА	45	44	46	44	38	-8
ОКЕЙ	42	39	46	39	35	-7
Санберн	38	45	42	46	32	-5
МЕТРО	37	43	35	34	32	-5
Ашан	49	34	33	34	22	-27
КАРУСЕЛЬ	14	18	32	26	18	+4
МАГНИТ	24	11	12	15	8	-16

NPS = % Странников - % Критиков  
 ● Выше среднего по сети  
 ● На уровне среднего по сети  
 ● Ниже среднего по сети

Источник: ГфК Русь, Опрос GfK Retail Monitor.

Готовность рекомендовать магазин по шкале от 1 до 10, Индекс NPS = доля сторонников сети (9–10) – доля критиков сети (1–6)

Рис. 17. Долгосрочная динамика NPS гипермаркетов России

## Фазы развития ритейл рынка в России

Темп прироста современной торговли в последние годы снижается – фаза экспансии сменилась на фазу конкуренции и борьбы за эффективность (рис. 18) (GFC Russia, панель домашних хозяйств).

Кто быстрее?	Кто лучше?	Кто эффективнее?
<b>Фаза экспансии</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• крупные национальные сети <b>развивают свое присутствие</b>;</li><li>• <b>агрессивный рост</b> формата у дома;</li><li>• основной <b>источник роста</b> для современной торговли – <b>традиционная торговля</b>;</li><li>• активно <b>растет доля промо</b> на полках, становясь одним из основных инструментов дифференциации и привлечения трафика</li></ul>	<b>Фаза конкуренции и дифференциации</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• рост торговых точек уже не дает ожидаемого прироста;</li><li>• под давлением канала у дома <b>стагнирует канал гипермаркетов</b>;</li><li>• сети стараются <b>развивать CVP</b>;</li><li>• <b>традиционная торговля перестает быть основным источником роста</b> бизнеса – конкуренция обостряется;</li><li>• сети <b>запускают программы лояльности</b> и новые системы стимуляции покупателей;</li><li>• активно развиваются <b>новые концепты магазинов</b> (специалисты, хард-дискаунтеры)</li></ul>	<b>Фаза борьбы за эффективность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>доля промо достигает</b> более 40% в обороте современной торговли и ее <b>роль в дифференциации сетей снижается</b>;</li><li>• <b>крупные сети скупают менее успешных игроков</b>. На локальных рынках происходит консолидация небольших сетей в союзы (напр., «Восточный союз», «Хороший выбор»);</li><li>• <b>на ритейл-рынок выходят принципиально новые игроки</b> (Сбер, Яндекс) <b>с новыми моделями ритейла</b> (собственная экспресс-доставка, доставка из магазинов-партнеров) и <b>экосистемами</b></li></ul>

Рис. 18. Фазы развития ритейл рынка в России

## Кейс № 1.1

### «Пятёрочка. В борьбе за лидерство или «близкие низкие цены»

#### Общая информация о бизнесе

Операционные результаты за 2021 г. рассмотрены на рис. 1.1.1.



Источник: <https://www.x5.ru/wp-content/uploads/reports/2021/ru/>

Рис. 1.1.1. Текущие результаты деятельности X5 Retail Group

#### Бренды компании X5

(рис. 1.1.2)

##### Торговая сеть «Пятёрочка»

- Магазины рядом с домом для покупки товаров повседневного спроса.
- Выгодное расположение в непосредственной близости от жилых домов.
- Широкий товарный ассортимент, удовлетворяющий любым требованиям покупателей.
- Качественные товары экономичного класса и продукция собственных торговых марок.
- Промоакции, позволяющие покупателям экономить на покупках.

##### Торговая сеть «Перекрёсток»

- Ведущий супермаркет высококачественной свежей продукции в России.
- Премиальное обслуживание покупателей.
- Выгодное расположение в черте города, в том числе на пересечении транспортных потоков.

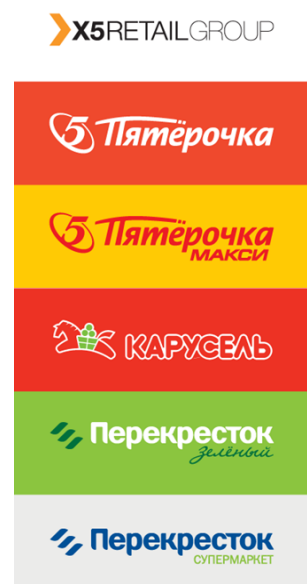


Рис. 1.1.2. Бренды торговых сетей компании X5

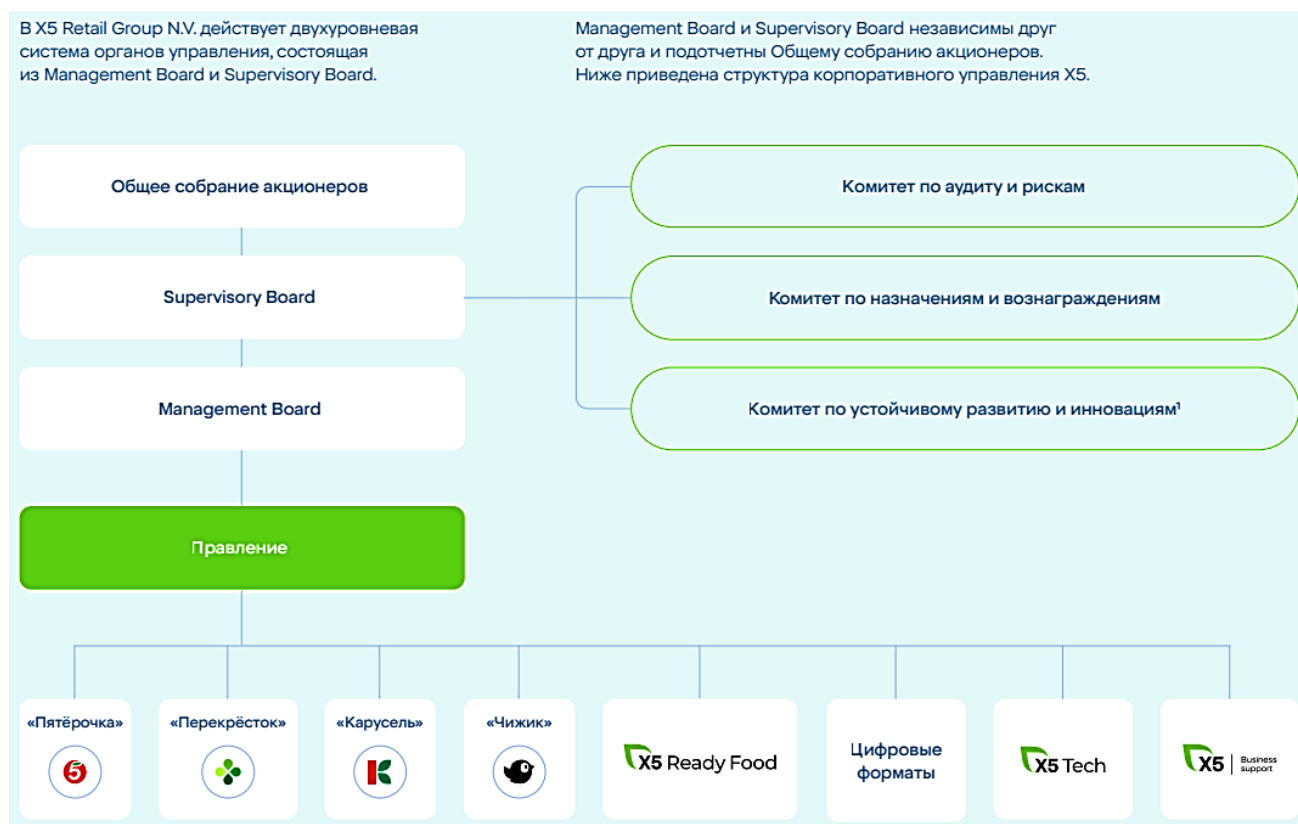
- Основной приоритет – свежесть и высокое качество, а также уникальность ассортимента, в том числе экзотическая продукция.
- Превосходное обслуживание покупателей и привлекательная программа лояльности.

### Торговая сеть «Карусель»

- Лучший выбор продуктов питания и товаров для дома.
- Возможность приобретения необходимых товаров по справедливым ценам в черте города.
- Расположение магазинов в непосредственной близости от жилых районов или в составе объектов с удобным подъездом и обустроенной парковкой.
- Широкий выбор продуктов питания (групповая упаковка, продукция отдела кулинарии, обслуживание через прилавок) и специализированный ассортимент непродовольственных товаров.
- Эффективные промоакции, подкрепленные привлекательной программой лояльности.

### Система управления

Структура корпоративного управления меняется под текущий пакет проектов компании X5 (рис. 1.1.3).



Источник: <https://www.x5.ru/wp-content/uploads/reports/2021/ru/>

Рис. 1.1.3. Структура управления X5 Retail Group



## Инновационные идеи X5

В компании X5 регулярно осуществляют разработку и реализацию инновационных проектов, основные из них перечислены на рис. 1.1.4.

### Инновационные проекты в X5



Источник: <https://tut-magaz.ru/internet-magazin/Skolko-Magazinov-V-Kh5-Riteil-Grupp.html>

Рис. 1.1.4. Инновационные проекты X5 Retail Group

## Следование трендам

Управленческие решения компании X5 направлены так же на контроль и улучшение позиции на рынке. Группировка тактических решений компании согласно рыночных тенденций рассмотрена в табл. 1.1.1.

Таблица 1.1.1.

### Решения X5 Retail Group в ответ на рыночные тенденции

Основные тенденции	Ответные действия X5
Изменение демографической ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дальнейшее развитие формата магазинов «у дома» (доля в выручке X5 – более 75%)</li> <li>• Скидки на 5 – 10% для пенсионеров в первой половине дня</li> <li>• Ориентация на покупательниц с детьми</li> </ul>
Сокращение доходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянное совершенствование ценностного предложения в соответствии с требованиями покупателей</li> <li>• Лучший в сегменте агрегатор промоакций</li> </ul>
Рост конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активное расширение присутствия в регионах с оптимальным ценностным предложением для жителей небольших населенных пунктов</li> <li>• Разработка и внедрение новой концепции региональных супермаркетов</li> <li>• Эффективная система ГИС для поиска оптимального местоположения точек продаж</li> </ul>

Основные тенденции	Ответные действия X5
Распространение новых технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект онлайн-магазина в рамках формата супермаркета</li> <li>• Успешное развитие программы лояльности и внедрение персональных промоакций в сети «Перекрёсток»</li> <li>• Дальнейшее внедрение передовых аналитических технологий</li> </ul>
Ужесточение регулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Саморегулирование</li> <li>• Переход на модель чистой закупочной цены</li> <li>• Стратегическое партнерство с поставщиками</li> </ul>

## Задания

**X5 планирует разместить свое производство на российских фабриках. Компания осуществляет отбор фабрик для производства в рамках их текущих мощностей товаров под СТМ (собственными торговыми марками). Для некоторых товаров возникает дилемма: инициировать процесс отбора таких фабрик или инвестировать создание собственного производства.**

1. Оцените внешнюю маркетинговую среду X5.
2. Правильную ли компания X5 выбрала стратегию? Почему? Каким бы было Ваше решение в данной ситуации?
3. Проведите SWOT-анализ следующих компаний: «Магнит», торговые сети компании X5, «Монетка», «Семья» (не менее 10 факторов на каждый сегмент анализа). Сделайте выводы.
4. Разбейтесь на две группы. Одна из групп должна доказать выигрышность размещения производства в России, вторая группа должна опровергнуть данный факт, приводя аргументы.
5. Укажите ряд шагов для развития компании X5: покупка тех или иных фабрик, создание новых брендов (каких именно) и т.д. Какая стратегия в данном случае будет использоваться?

## Кейс № 1.2

### Сравнительный анализ магазинов в сегменте food-retail, г. Пермь

Цель – определить комфортную и востребованную («лучшую») сеть среди активного населения в г. Пермь.

1. Изучить примеры деления форматов магазинов с учетом площади (торговой, общей).

2. Выбрать объект. Один человек – одна сеть. Каждому (одному) человеку нужно посетить три *незнакомых* магазина выбранной сети («Перекрёсток», «Магнит», «Пятёрочка», «Монетка», «Лента»).

3. Проанализировать тенденции работы данного объекта (читаем ресурсы Сети, опираемся на личный опыт, наблюдения с 2 – 3 объектов).

4. На основе посещения и изучения объектов, выполнить сравнительный анализ, в баллах (от 1 до 10, где 1 – «все ужасно», 5 – «все превосходно»). Таблица заполняется в Google-формах на отдельных вкладках (см. табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1

#### Шаблон для проведения сравнительного анализ магазинов в сегменте food-retail, г. Пермь

Критерии	«Перекрёсток»	«Магнит»	«Пятёрочка»	«Лента»	«Монетка»
Формат по площадям					
Эргономика торгового зала					
Физическое ощущение от пребывания в магазине					
Освещение					
Скорость и удобство выбора					
Комфорт и дизайн торгового оборудования					
Органичный ассортимент					
Наличие кофе-зоны					
Представленность категории ПП и ЗОЖ					

5. Предоставить обоснованные выводы относительно складывающихся тенденций в выбранном объекте анализа на втором занятии.

6. Подготовить презентацию (не более 10 слайдов).

7. Приемка работ в виде дискуссии.

## Кейс № 1.3

### Новое движение – диванная революция. Особенности бизнеса. Целевая аудитория. Продвижение направления

#### Диванная революция

«Диванная революция» – новое направление, появившееся под влиянием изменения поведения потребителя в период пандемии 2020 г., предпочитающего осуществлять покупки онлайн, не покидая удобные условия пребывания (например, диван). Об тенденции развития данной революции свидетельствуют следующие данные:

- в 4,7 раза до 1,7 млрд руб. рост продаж через интернет апреле 2020 г. у X5 Retail Group (более 23000 заказов в день);
- свыше 5,5 млн заказов в мае 2020 г. – в 3 раза больше, чем в мае 2019 г. Сервис по доставке еды из ресторанов «Delivery Club».

«Покупателям все равно, насколько блестяще организован сервис сборки и отправки, они просто хотят, чтобы заказ был доставлен ASAP – быстро, насколько это возможно», – пишет группа исследователей из консалтинговой компании «Deloitte» в обзоре тенденций «последней мили» онлайн-ритейла.

«Покупатели в Китае привыкли к получению заказа день в день или максимум в течение 24 часов. Если интернет-магазин не может организовать такую доставку, покупатель уйдет на другую платформу», – говорит генеральный директор «Сainiao» в России Вячеслав Савин. «Сainiao» – логистическое подразделение китайского гиганта электронной коммерции Alibaba Group. Его задача – доставлять заказы в любую точку мира за 72 часа.

«В период карантина многие впервые попробовали онлайн-шопинг – в марте количество новых пользователей на Ozon увеличилось в 2 раза к прошлому году, а в апреле каждый третий из них сделал повторный заказ. Многие люди перенесли в онлайн абсолютно все покупки», – констатирует Павлович из «Ozon».

#### Немного цифр

40% российских онлайн-покупателей отказываются от покупки в интернет-магазине, если им не нравятся условия доставки, – показало исследование Data Insight. (Исследователи опросили 4000 человек в июле – августе 2019 г.)

«Большинство онлайн-шоперов (около 60%) выбирают бесплатную доставку и потому толерантно относятся к срокам. Для трети клиентов важна скорость доставки, и они готовы за это платить. Сложности начинаются, когда ритейлер не может дать выбора: долго и бесплатно или быстро, но за отдельную

плату», – рассуждает главный аналитик Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) Карен Казарян.

Исследования компании Nielsen так же подтверждают растущий интерес к определенным категориям товаров при осуществлении онлайн-покупок (рис. 1.3.1).

Доля онлайн-продаж в структуре FMCG-рынка:



**5%**

СОСТАВИЛА **ДОЛЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ** ОТ ВСЕГО РЫНКА FMCG В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ

В апреле российские потребители приобрели в интернете, (руб.):



Источник: онлайн ритейл-аудит Nielsen, апрель 2020 по сравнению с апрелем 2019 года

Copyright © 2020 The Nielsen Company (US), LLC. All Rights Reserved.

Рис. 1.3.1. Результаты ритейл-аудита компании Nielsen

### О компании «Самокат»

Бывшие топ-менеджеры «Магнита» и «Почты России» Вячеслав Бочаров и Родион Шишков придумали сервис «Самокат» как функцию другого проекта, но быстро распознали перспективы экспресс-доставки продуктов, нашли инвестора из списка Forbes и довели выручку стартапа более чем до 700 млн руб.



Рис. 1.3.2. Входная заставка на сайте магазина «Самокат»

## Технология доставки

- Курьеры на велосипедах, самокатах и машинах развозят заказы со склада в вашем районе (рис. 1.3.3).

- Склад похож на магазин: есть полки с товарами и холодильники. Заказ собирают за 2–5 минут, на доставку уходит еще 5–20.

- Доставка всегда бесплатная.

- Курьеры на велосипедах, самокатах и машинах развозят заказы со склада в вашем районе.

- Два раза в день наши сотрудники проверяют срок годности товаров и внешний вид фруктов и овощей. В холодильниках на складе мы поддерживаем температуру 2–4 °С и -18 °С в морозильных камерах.



Рис. 1.3.3. Внешний вид курьеров компании «Самокат»

## Продвижение

- Самокат доставляет продукты за 15 минут. В каждом районе есть свой склад, поэтому доставка производится так быстро. Работаем в четырех городах. Доставка всегда бесплатная, заказывайте хоть шоколадку. Цены и выбор – как в магазине у дома.

- Компания была основана в 2018 г. в Санкт-Петербурге под брендом «Магазинчик», а в 2019 г. была переименована в «Самокат» и с лета того же года стала доставлять продукты по Москве.

- Идея сервиса – «стать заменой магазинам «у дома» и сделать покупку повседневных товаров приятным и удобным занятием.

- Каталог продуктов достаточно большой (122 категории на момент написания статьи). Ассортимент обычный, как в любом офлайн-магазине: мясо и рыба, колбасы и сыры, хлеб и выпечка, разные сладости, товары для дома и личной гигиены, товары для детей, товары для животных.

- Навигация по каталогу простая и понятная. На главном экране есть блоки товаров со скидкой.

## Задания

1. Выясните в чем истинные причины увлечения продаж? Сколько готовы тратить люди на него и насколько далеко может продвинуться данный бизнес?

Приведите примеры того, какие дополнительные элементы могут быть придуманы в рамках сервиса доставки и как их продвинуть среди сформировавшейся целевой аудитории.

2. Какую целевую аудиторию намеревалась привлечь Вячеслав Бочаров и Родион Шишков, вводя новую услугу на рынок? Какая целевая аудитория у компании на данный момент? Соответствуют ли ожидания действительности?

3. Какие моменты из текста указывают на конкретную целевую аудиторию?

4. Как Вы считаете, какова тенденция перехода людей от традиционной покупки товаров к электронной форме заказа? Охватит ли этот переход все товары в целом, и чем он будет обусловлен?

5. Разбейтесь на пары. Проведите контент-анализ мнений клиентов сервисов доставки не менее 30 аккаунтов. Определите, какая категория людей является приверженцами сервиса по доставке, а какая, на ваш взгляд, будет пользоваться другими службами доставки или офлайн-покупками.

## 2. КЛИЕНТ И СТРАТЕГИИ РИТЕЙЛА

### Покупательское поведение в ритейле

Потребление – это набор социальных практик, которые не изолированы от более широкого контекста: образа и стиля жизни, общественной и политической повестки, технологий, ценностей и ожиданий от будущего. Рассмотрим психологическую цепочку совершения потребителем покупки (рис. 19):

- **Нужда** – испытываемое индивидуумом чувство нехватки чего-либо, необходимость чего-либо.
- **Потребность** – специфическая форма удовлетворения нужды, соответствующая культурному уровню и личности индивида.
- **Желание** – потребность, принявшая конкретную форму.



Рис. 19. Алгоритм принятия потребителем решения о покупке

Современный потребительский тренд – новый взгляд на регулярные расходы и рационализация затрат (рис. 20). В Канаде, например, потребители демонстрируют переход от покупок кофе вне дома к покупкам кофе-машин и кофе. Также люди лишились возможности путешествовать, стало заметно их стремление воссоздать атмосферу отпуска дома при помощи предметов интерьера, продуктов питания, вин.

### У покупателя сохраняется режим рационального поведения



Источник: Ромир, 2019

Источник: Ромир 2019

Рис. 20. Доля типы потребителей по покупательскому поведению



Один из ключевых трендов – домашнее потребление широкого круга товаров и услуг DIY («сделай сам»). Так, в США рост продаж DIY-категорий наблюдается в разных группах товаров: товаров для творчества (+26%) и грунта для растений (+21%), лаков и герметиков (+39%) и др. В России, например, рынок строительно-отделочных материалов пережил в 2020 г. новый виток своего развития: общая динамика выручки крупных игроков составила 12,2%. Выросли показатели маркетплейсов (крупных агрегаторов интернет-магазинов). Рост оборота «Ozon» в категории DIY за 2020 г. показал +314% по сравнению с 2019 г., а рост числа заказов составил 238%. Основной причиной такой динамики стало расширение ассортимента (ассортимент категории составил 1,5 млн SKU). Крупные компании работают над качеством продуктового контента: подробном описании, наличии обзоров, мнений блогеров и обучающих видео. При этом новое поколение покупателей не готово глубоко погружаться в вопросы ремонта, все чаще предпочитая привычной концепции «Do It Yourself» («сделай сам») идею «Do It for Me» («сделайте это для меня»).

Российский потребитель находится под влиянием ряда других факторов. Исследователи выделяют тренды, изменяющие поведение потребителей. В ежегодном исследовании «Трансформация потребителя» компания PWC определила четыре наиболее актуальных инсайта, обусловленных последними событиями:

- 1) рыночная неопределенность и чувствительность к цене;
- 2) удобство и доступность как основа потребительского опыта;
- 3) цифровое взаимодействие между онлайн и офлайн;
- 4) приоритет новых потребителей – забота о себе.

Эксперты «Лаборатории ритейла» отмечают более 10 ключевых тенденций в обществе, влияющих на изменение поведения покупателей. Ключевыми называют повышение мобильности, возрастающий дефицит времени, снижение покупательской способности, интенсификацию информационной среды, рост обеспокоенности экологией и повышение внимания к здоровью.

Россияне перешли к «кризисной» модели «экономного потребительского поведения». Цена и ценность товара становятся первостепенными факторами, влияющими на выбор потребителей. Темп роста цен в начале 2021 г. оставался повышенным. В результате экономить стали не только низкодоходные слои, но и миллениалы, которые предпочитают брендовые, премиальные вещи. Это заставляет серьезно пересмотреть особенности поведения этой группы населения и изменить подход к работе с представителями этого поколения<sup>3</sup>.

В магазинах большим спросом начали пользоваться товары низкого ценового сегмента. Доля продаж данных товаров в структуре рынка увеличилась с 17% в среднем за год до 18,2%. При этом в группе товаров премиального ценового сегмента наблюдается обратная тенденция – доля продаж сократилась.

---

<sup>3</sup> Королева А. Российский ритейл ждет консолидация // Эксперт (2020) URL: <https://expert.ru/2020/07/29/ritejl/> (дата обращения: 20.01.2021)

Это связано с ростом разрыва между малообеспеченными и богатыми людьми, что «размывает» средний класс в России, в отличие, например, от Китая и Индии, где средний класс растет.

Промо продолжает быть действенным инструментом стимулирования спроса. Представитель федеральной продуктовой сети в экспертном интервью отметил, что «растет доля людей, которые выбирают магазин исключительно из-за промотоваров. Все сети попали в тиски скидок. Привычка к акциям имеет не только утилитарное значение. Человек испытывает удовольствие от найденного со скидкой товара, аналогичное удачному торгу на рынке. Это превращает потребление в разновидность игры: найти, где дешевле, даже если разница в цене не слишком принципиальна для игрока. На помощь «промохантерам» приходят технологии – программы для составления плана покупок, проверки акций, поиска самого выгодного предложения.

Эксперты прогнозируют рост прозрачности информации о ценах и дальнейшую рационализацию поведения – покупатель будет больше внимания уделять соотношению цены и качества. В ближайшей перспективе 43% производителей и 30% ритейлеров намерены продолжить работать над промоакциями как инструментом достижения целей по продажам. Среди производителей, желающих увеличивать инвестиции в промо совсем мало – 5%. 83% поставщиков планируют сосредоточиться на более эффективных каналах сбыта.

Другой противостоящий цене фактор – удобство. Согласно прогнозу X5 Group и исследовательской компании «Ромир», на него покупатели тоже обращают внимание. В крупных городах доля людей, испытывающих стресс высокой мобильности, постоянно растет из-за урбанизации. Городское население в среднем отличается более высокой покупательской способностью, интересом к новинкам, чаще занимается эмоциональным шопингом, чем стимулирует компании к развитию новых сервисов. Наблюдается рост числа одиночных домохозяйств, в том числе вследствие более позднего создания семей. Этот сегмент характеризуется более высоким уровнем потребления, и он является одним из наиболее привлекательных для рыночных игроков.

Под влиянием этих тенденций развиваются два социальных тренда:

- запрос на удобство – использование сервисов, которые снижают затраты времени потребителей;
- делегирование бытовых вопросов – использование сервисов, позволяющих освободить время от домашних дел: от доставки до продажи готовой еды.

Несмотря на желание экономить время на повседневных покупках, потребность в шопинге как эмоциональном наполнении времени остается. Существует запрос на магазины, куда приятно пойти в выходной день в качестве семейного досуга, важна встроенность процесса покупок в развлекательный контекст. В таком магазине важны в первую очередь комфорт, дополнение пространства торговли пространством развлечений, возможность получить новый опыт. Растет спрос на живое общение, социализацию и чувство сопричаст-

ности к определенным событиям, людям, брендам. Бренды способны предложить новые концепции общения и социализации, а также обеспечить адекватную поддержку со стороны лидеров мнений, которые будут только усиливать свое влияние на потребителей. Одно из направлений развития лайфцентров – это совмещение госторынка с культурным досугом и событийным отдыхом, например, дегустациями, днями национальных вин, лекциями о кухнях и мастер-классами.

Отдельного внимания заслуживает система клубов. Сегодня торговые сети могут создавать винный клуб, клуб здорового образа жизни, владельцев домашних животных, детский клуб и др. Клуб представляет собой объединение покупателей по определенным интересам, дает клиентам дополнительные возможности:

- получение доступа к закрытым акциям, бонусным или скидочным предложениям, которые доступны только для участников клуба;
- получение авторского контента по тематике клуба;
- расширенный каталог подарков для оплаты бонусами, включающий в себя дегустации/тестирование товаров.

Появляющиеся возможности формируют несколько моделей поведения потребителя: сделать «быстрые покупки у дома»; заказать набор базовых продуктов; получить новые впечатления от шоппинга. Один формат не в силах удовлетворить все потребности. На рынке развиваются ниши небольших семейных магазинов, лавок, рынков, специализированных офлайн- и онлайн-магазинов с селективным выбором и консультантами.

Способность предоставить клиенту наилучший опыт, который напрямую связан с цифровизацией и использованием технологий, несомненно интересует потребителей. Онлайн-покупатели не готовы полностью отказываться от покупок в традиционных форматах магазинов. Полагаем, правильный баланс между онлайн- и традиционными форматами магазинов станет основой для успешного взаимодействия с потребителями. Мотив выбора канала совершения покупки в настоящее время изменился. В физический магазин идут по привычке (36% покупателей), чтобы прогуляться, выйти из дома (27%). Онлайн-канал выбирают ради широкого ассортимента, экономии времени и нежелания стоять в очереди.

*Оmnikanальный маркетинг* – это процесс использования нескольких платформ, таких как социальные сети, приложения или контент блога, для взаимодействия с аудиторией. Ритейлеры формируют последовательную коммуникацию во всех доступных каналах, включая физические витрины, платформы социальных сетей, в каталогах и в любом другом месте. При этом все каналы должны быть связаны в одну всеобъемлющую стратегию для достижения наилучших результатов.

Продуктовый ритейл встраивается в эти тренды, предоставляя потребителю разные форматы: доставку продуктов, магазины «у дома», позволяющие «заскочить по дороге»; продукцию, готовую к употреблению, или наборы для приготовления еды.

При сохранении высокой значимости цены потребитель становится все более требовательным к качеству продукта. Осмысленное потребление – это мировой тренд, в котором важным становится состав продукта, упаковка, стратегия компании и т.д. По разным данным, доля расходов на питание составляет около 30% доходов домохозяйств. Потребители за повышенные траты на продукты хотят получать хорошее качество. От качества продуктов зависит здоровье, а вкусовые характеристики приносят удовольствие. Как результат – даже в магазинах с доступным ценовым предложением покупателю важно получить возможность выбора более качественных товаров.

Покупатели становятся внимательнее к продуктам здоровья и здорового питания. Потребители предпочитают видеть продукты с дополнительными характеристиками, покупать продукты с добавлением витаминов или «чистым» составом. Согласно исследованиям компании «Coca-Cola», 84% российских потребителей задумываются о здоровом образе жизни (ЗОЖ) и о переходе на потребление диетических продуктов, об изменении режима питания в сторону натуральных экопродуктов. 77% потребителей придают значение составу продуктов, натуральности ингредиентов. По данным X5, наблюдается снижение продаж свинины, колбас, а растет количество продаж «зеленых» салатов и свежей зелени, овощей, охлажденной птицы в магазинах сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в Москве и Московской области. Лояльность потребителей к конкретной торговой марке снижается, а растет к магазину, который обеспечивает широкий ассортимент и выбор «правильных» марок, возможность попробовать новое.

Еще одной товарной категорией, предполагающей свежесть, отсутствие консервантов для длительного хранения, ручное производство, являются «фермерские» продукты. Модель локального потребления в восприятии потребителя важна, поскольку близость производства к точке реализации гарантирует свежесть. Поэтому федеральные ритейлеры, приходя на местные рынки, стремятся адаптировать ассортимент, включая товары локальных производителей.

Получают развитие ценностно-идеологические модели потребления, выражающиеся в ответственном отношении к экологии, обеспокоенности состоянием экосистем. Потребительский спрос уделяет повышенное внимание к экологически чистым продуктам небольших производств. Согласно исследованиям Nielsen, больше половины потребителей, опрошенных в России, (62%) «точно изменили бы» свои предпочтения в покупке продуктов, чтобы уменьшить негативное воздействие на окружающую среду. Наиболее обеспокоено состоянием окружающей среды поколение Z. В этом отношении открытость становится одним из требований и к производителю, и к ритейлу.

При расширении ассортимента растет запрос на ориентиры, помощь в выборе. Эту функцию начинают выполнять специализированные магазины, предлагающие селективный выбор; сетевые площадки, на которых люди делятся опытом (например, Vivino); популярные блогеры, рассказывающие о гастрономии. Среди квалифицированных потребителей с развитым вкусом есть запрос на экспертные консультации.

Ритейлеры обращаются к инфлюенсерам за креативной рекламой и повышением вовлеченности целевой аудитории. Согласно исследованию Nielsen Catalina Solutions, нативная реклама ритейлеров в 11 раз эффективнее баннерной рекламы. По данным опроса международного маркетплейса блогеров IZEA, для принятия решения о покупке 29,5% пользователей, собирая информацию о товаре, сначала изучают социальные сети (YouTube, Facebook – 18,6%, Instagram – 11,9% и Pinterest – 9,8%). Каждый третий пользователь соцсетей в США в прошлом году совершил покупку после того, как увидел рекламу в социальных сетях. В 2018 г., например, digital-сегмент маркетинга впервые опередил рекламу на ТВ по доле рынка, о чем свидетельствуют данные глобальной коммуникационной группы Dentsu Aegis Network: доля интернет-рекламы в деньгах составила 43%, а телевидения – 41%.

Digital-маркетинг позволяет достичь персонализации предложения в ритейле. Согласно данным исследований компаний Edelman и Accenture, 80% покупателей с большей вероятностью купят товар, если ритейлер сделает персонализированное предложение или даст скидку. 48% опрошенных без раздумий уходят к конкурентам, если товарные рекомендации не отвечают запросам потребителей. Ритейлеры активно внедряют IT-решения и аналитические инструменты, которые собирают, структурируют и анализируют данные о покупателях, помогая понять потребителя и вывести взаимодействие на личностный уровень.

Персонификация, с точки зрения ритейла, – это результат хорошего знания клиента. Персонализацию предложений выполняют программы лояльности. Программа лояльности представляет собой мероприятия, которые направлены на удержание клиентов. Ритейлер направляет выгодное предложение посетителю, которым он может воспользоваться, выполнив несколько условий. Ключевая цель программ лояльности – повышение доходности компании. Основные задачи, которые достигаются с помощью программ лояльности (CRM-система):

- удержание и увеличение частоты покупок постоянных покупателей;
- привлечение новых клиентов;
- уменьшение оттока и возвращение ушедших покупателей;
- сбор информации о покупателях для персонализации клиента;
- увеличение выручки от повторных продаж;
- увеличение продаж высокомаржинальных товаров.

Неотъемлемым фактом является то, что программа лояльности позволяет эффективно использовать инструменты коммуникаций ритейлера с потребителем. Система предполагает, что при заказе товаров с доставкой на дом покупателю будут начислены баллы в личном кабинете, которые он может списать во время следующего заказа или при покупке в офлайн-магазине. Крупные ритейлеры создают онлайн-системы лояльности.

Современные программы лояльности не ограничиваются в выдаче пластиковых карт для бонусов или скидочек. Основные виды программ лояльности описаны в табл. 3.

Таблица 3

**Виды программ лояльности**

<b>Вид</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<b>Бонусная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиент оформляет карту, на которую начисляются бонусы, а их можно тратить на следующие покупки (для ритейла с FMCG-товарами, продуктовым магазинам)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкая система скидочек, которая мотивирует покупать больше;</li> <li>• Прозрачная система поощрения;</li> <li>• Простая система внедрения;</li> <li>• Дополнительные бонусы при покупках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программа может не работать, если нет коммуникации с клиентами</li> </ul>
<b>Скидочная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фиксированная и постоянная скидка на следующую покупку (для бутиков одежды, автосервисов, цветочных магазинов)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незатратная и простая в реализации система;</li> <li>• Персонализированная скидка;</li> <li>• Прозрачный механизм поощрения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Однотипность программы;</li> <li>• Ограниченность действий;</li> <li>• Скидка неизменная и постоянная</li> </ul>
<b>Многоуровневая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиенту предоставляется минимальный бонус;</li> <li>• Используется прогрессивная модель стимулирования – размер вознаграждения увеличивается соразмерно объему потребления (для авиакомпаний, страхования и т.д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкая система накопления баллов;</li> <li>• Накопленные баллы не сгорают;</li> <li>• Мотивация совершать покупки в одном месте;</li> <li>• Дополнительная скидка для участников программы;</li> <li>• Понятная система списания баллов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложная и дорогая система внедрения</li> </ul>

Участником программы лояльности становится любое физическое лицо старше 18 лет, изъявившее желание принять участие в программе. Идентификация участника программы лояльности может происходить по физической пластиковой карте, по виртуальной карте из мобильного приложения, по номеру телефона. Процедура вступления в бонусную программу лояльности обычно состоит из трех основных этапов: выдачи карты, ее регистрации, установки мобильного приложения.

Современные программы лояльности используются клиентами преимущественно посредством мобильных приложений: ритейлер может создать собственное мобильное приложение или предоставить возможность выпуска

виртуальной карты клиенту через стороннее приложение (например, «Кошелек»). Преимущества использования мобильного приложения заключаются в детализации информации для клиента: история покупок; отзывы по продуктам (начисление за это дополнительных бонусов); возможность присоединиться к тематическим клубам (например, винный клуб, ЗОЖ клуб и т.д.) и получать дополнительные предложения; каталог призов и подарков; персональные предложения. Таким образом, пользуясь программой лояльности через мобильное приложение ритейлера, покупатель получает «магазин в кармане». Кроме того, программа лояльности помогает торговой сети установить эмоциональную связь со своими клиентами, предлагая действительно интересные им товары по привлекательной цене, а также проникая в жизнь клиента посредством поздравления с праздниками, предлагая участие в закрытых мероприятиях и т.д.

Важно отметить, что для работы программы лояльности необходима интеграция программного обеспечения со следующими системами компании: кассовым программным обеспечением; товароучетной системой; мобильным приложением; сайтом и интернет-магазином; провайдерами рассылок (sms, email, мессенджеры и т.д.), что требует значительных материальных и трудовых затрат. Однако программа лояльности позволяет ритейлеру накапливать данные, которые должны стать основой для корректировки ассортимента, ценообразования и проведения маркетинговых кампаний.

Программа лояльности может считаться эффективной при достижении следующих годовых показателей:

- доля чеков по карте лояльности в общем объеме – 95%;
- отклик покупателей на персональные предложения – 10%;
- прирост частоты покупок участников программы лояльности на 15%;
- рост пенетрации целевого ассортимента в чеке клиента на 5%.

Таким образом, изменение в поведении потребителей оказывает влияние на стратегию развития продуктового ритейла. Магазины, расположенные преимущественно в мегаполисах, ориентируются на одних клиентов, региональные сети учитывают локальную специфику.

### **Удовлетворенность клиента**

• *Потребительская ценность товара* – это соотношение между преимуществами, которые получает потребитель в результате пользования товаром, и затратами на его приобретение.

• *Удовлетворенность клиента* – отражает степень совпадения характеристик и свойств товара, с ожиданиями, связанными с этим товаром.

- **Качество** – совокупность характеристик и свойств товара или услуги, благодаря которым товар или услуга способны удовлетворять желания потребителя.

Необходимо создать возможность покупки – удовлетворить клиента не только товаром, но и процессом его приобретения

**Постоянный клиент** – лояльный к товару и компании потребитель (рис. 21).

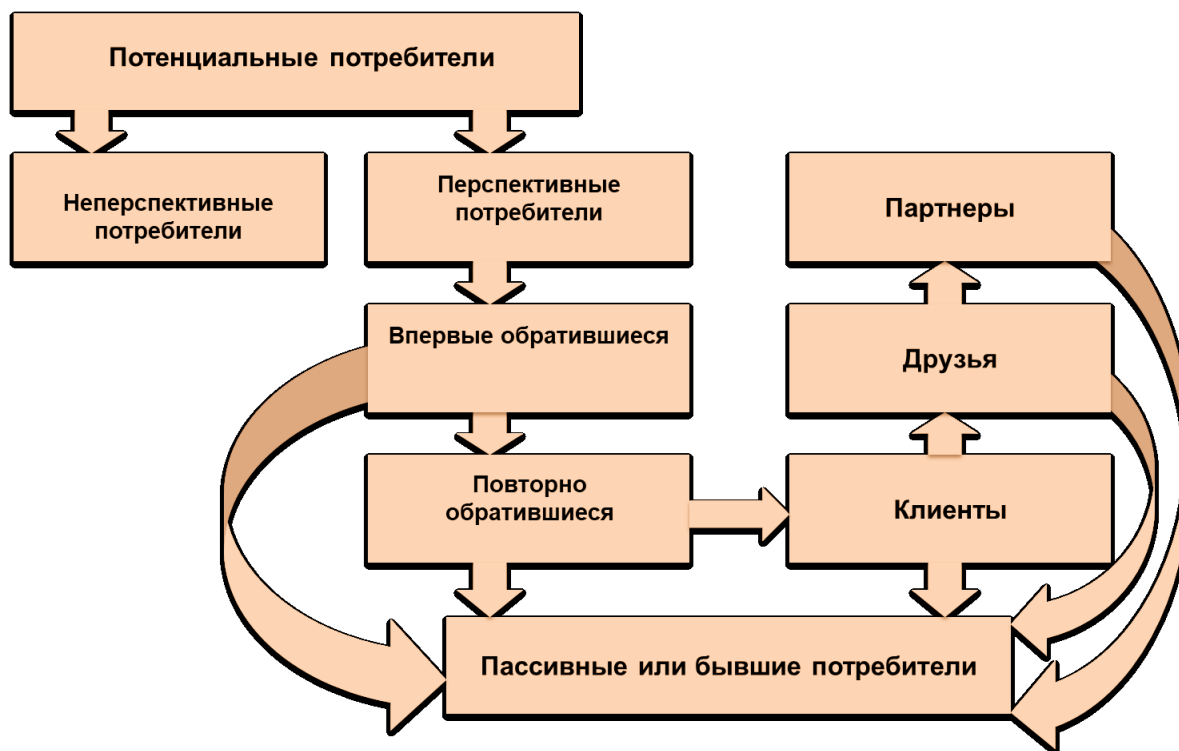
## Повторные продажи



Рис. 21. Превалирующая доля в повторных продажах постоянных клиентах

## Процесс приобретения приверженных клиентов

На рис. 22 представлен процесс приобретения приверженных клиентов.



Источник: Ромир, 2019

Рис. 22. Алгоритм привлечения лояльных клиентов

**Анализ потребителя** – это анализ, который позволяет выявить вкусы потребителей, дифференцировать структуру потребностей по группам потребителей, выявить неудовлетворенные потребности. Методы исследования предпочтений потребителей рассмотрены на рис. 23.



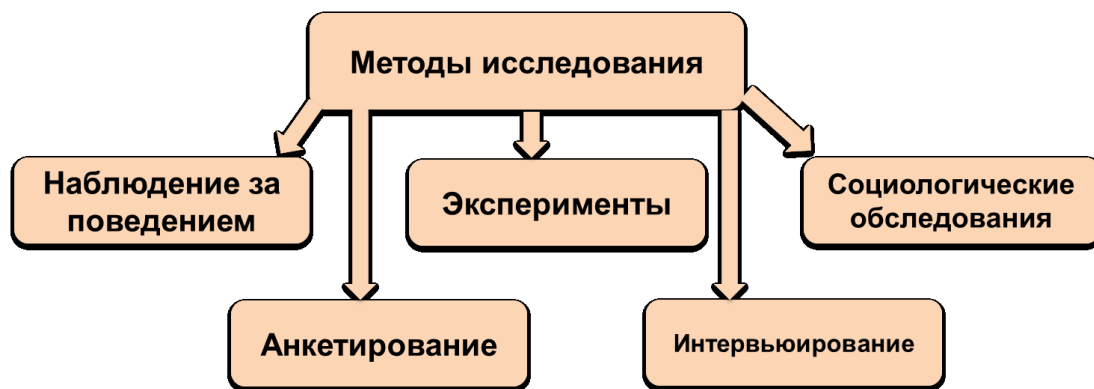


Рис. 23. Методы исследования поведения потребителей

Анализ позволяет ответить на три группы стратегических вопросов:

1. Сегментация рынка (кто?);
2. Мотивация (почему?);
3. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

### **Банки данных по исследованию поведения клиентов**

- *GlobalWebIndex*. Отчеты и инфографика исследований потребительского поведения. Например, 71% потребителей с началом пандемии проводят больше времени, используя смартфон.

- *ComScore*. Исследования потребительского поведения в Интернете в разных странах мира.

- *GKS*. Если вам нужна официальная статистика о жителях России и регионах.

- «Сбербанк». Исследования на основе данных банка: например, оценка потребительской активности по разным сегментам трат.

- «Тинькофф». Похожая статистика от банка Тинькофф: индекс состояния экономики и потребительской активности во время пандемии.

- *Kantar*. Исследования потребительского поведения. Оказывается, во время пандемии каждый пятый дом в Великобритании оформил новую подписку на стриминговый сервис (возможность прямого онлайн взаимодействия с потребителем).

- *ВЦИОМ*. Опросы потребителей на самые разные темы.

- *ФОМ*. Опросы потребителей об экономике, политике и повседневной жизни.

- *ТАСС*. Опросы общественного мнения на актуальные темы.

Маркетинг, основанный на данных о поведении потребителей, позволяет увеличить выручку до 20%.

7% компаний находятся на самой ранней стадии развития аналитической культуры и практически не используют данные.

## Интернет-аналитика

- *MarketingCharts*. Аналитика потребительского поведения, маркетинговых подходов и цифровизации экономики в графиках и диаграммах с экспертным комментарием.
- *Исследования «Яндекса»*. Отчеты, сформированные на основе данных сервисов «Яндекса».
- *ThinkwithGoogle*. Аналитика потребительского поведения, эффективности интернет-рекламы и отраслевых трендов от Google. По последним данным Google, пользователи в России чаще всего ищут информацию о том, когда откроются парикмахерские, магазины, детские сады и салоны красоты.
- *Statista*. Крупнейшая платформа по сбору статистики из разных отраслей, в том числе: социальные сети, электронная коммерция и интернет-реклама.
- *Aberdeen*. Исследовательский центр компании Aberdeen, где можно найти статистику разных сфер: от BI (business intelligence) до потребительского поведения.
- *Forrester*. Глобальные исследования и отчеты по исследованиям рынков и технологий, однако большинство отчетов платные или доступны только для клиентов.
- *Gartner*. Исследовательские отчеты компании Gartner, посвященные разным аспектам маркетинга: от брендинга до контент-маркетинга.
- *SalesForce*. Отчеты и исследования о потребителях, рынках и рекламе.
- *McKinsey*. Исследования для управления и бизнеса, которые помогут построить верную стратегию.
- *SmartInsights*. Блог платформы по маркетингу, в статьях которого можно найти много занимательной статистики о рекламе и потребителях. Исследование аудитории социальных сетей показало, что около 49% всех пользователей Интернета являются активными пользователями социальных сетей.
- *«Яндекс.Вордстат»*. Сервис отслеживания статистики запросов в Яндекс.
- *GoogleTrends*. Тренды поисковой статистики от Google.
- *BrandAnalytics*. Статистика социальных сетей, медиатренды и рейтинги.
- *Romir*. Можно найти самую разную статистику: от динамики индекса потребительских цен до рейтинга веб-сайтов. Например, в апреле 2020 г. россияне сократили повседневные расходы на 16,6% по сравнению с мартом.
- *Левада-центр*. Аналитические отчеты по разным тематикам, в том числе восприятию медиа-ресурсов.
- *Кноета*. Бесплатная платформа открытых данных из разных источников по всем странам мира.
- *HubSpot*. Комплексные исследования тенденций бизнеса, которые, однако, придется поискать среди других статей в блоге. Например, 74% компаний в 2020 г. планировали продолжить активно инвестировать в SMM.

## Исследования рынков

- *Исследования «Яндекс.Маркета»*. Глобальные исследования интернет-торговли в России.
- *Nielson*. Исследовательские отчеты о рынках и рекламе.
- *2GIS*. Статистика и исследования городов по сферам экономики. Оказывается, в Перми на 100 тысяч жителей приходится 27 кафе – это больше, чем во всех других крупных городах.
- *GfK*. Исследования рынков и потребительского поведения.
- *PWC*. Исследования и публикации компании о разных индустриях.
- *СПАРК*. Платформа позволяет проверить контрагентов с точки зрения финансов и рисков. Отметим, что доступ платный.

## Исследования сайтов и мобильных приложений

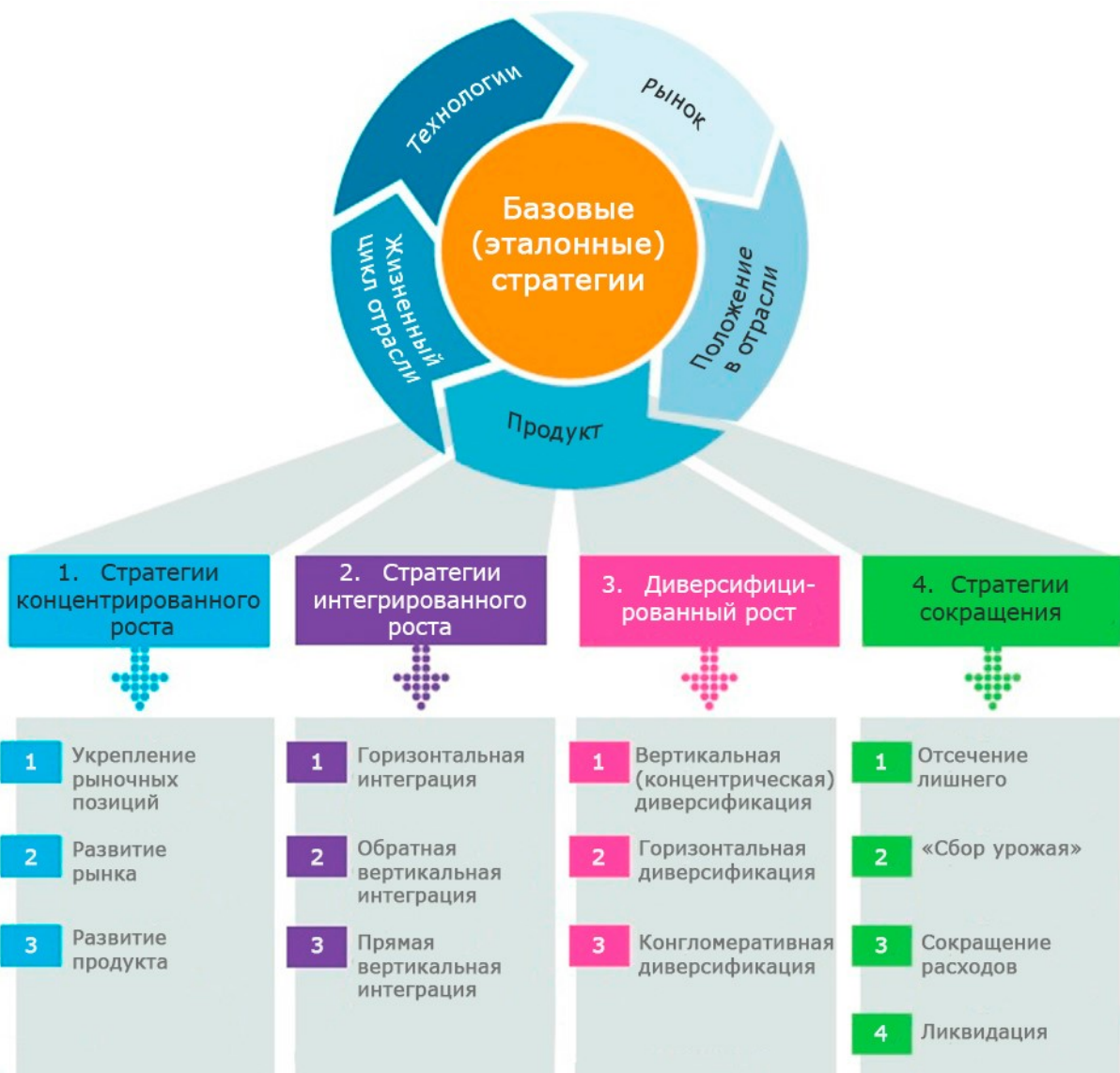
- *SimilarWeb*. Условно бесплатный инструмент отслеживания трафика сайтов и мобильных приложений. Согласно SimilarWeb, Rambler является самым посещаемым в России сайтом категории «Новости и медиа».
- *NeilPatel*. Бесплатный инструмент проверки сайта по трафику и ключевым словам от Нила Пателя.
- *Serpstat*. Платформа поиска статистики по трафику любого сайта.
- *Яндекс.Радар*. Рейтинг интернет-проектов в России и статистика по ним.
- *Рейтинги Mail.ru*. Рейтинги сайтов по категориям от Mail.ru.
- *MediaScore*. Данные об аудитории Интернета и статистика по крупнейшим ресурсам. По данным MediaScore, больше всего времени в Интернете проводит аудитория в возрасте 12–24 лет – 208 минут в день.
- *StatCounter*. Статистика использования браузеров.

## Принципы построения стратегий сегодня

- *Всегда придерживайтесь стратегии win-win, а не игры с нулевой суммой.*
- *Нужно не выигрывать, а договариваться.*
- *Переговорная кампания круглый год: ассортимент, цены, представленность на полке, новинки, частота и объем поставок.*
  - *Все вопросы надо решать здесь и сейчас, создавать уникальные и востребованные продукты.*
  - *Онлайн – сегодня главнее офлайн.*
  - *Работать быстро, смело и быстро приспосабливаться к новым условиям.*
  - *Скорость – это самое важное сегодня!*
  - *Локализация.*
  - *Искусственный интеллект из науки превратился в источник роста компаний.*
- *Безопасность.*
- *Главное помнить, что кризис открыл возможности, если проявить новый подход в решении поставленных задач.*

## Типы стратегий компании

На рис. 24 представлены типы стратегий компаний сферы ритейла.



Источник: <https://we-agro.ru/consulting/razrabotka-strategii-razvitiya-kompanii.html>

Рис. 24. Типы стратегий освоения рынка компаниями

### Структура деловых стратегий компании

*Портфельные стратегии* – это решения о том, с чем (с какими товарами, услугами и/или их комплексами) предприятие выйдет на рынок.

*Конкурентные стратегии* – это решения, связанные с тем, как будет развиваться портфель предприятия в целом, а также отдельные единицы портфеля в условиях конкурентной среды.

*Стратегии развития* – это решения о том, как будет развиваться весь портфель предприятия, а также каждая единица портфеля.

### Элементы стратегии ритейла

- формат;
- устойчивое конкурентное преимущество;
- бренд ритейла;
- позиционирование;
- программа лояльности;

- расположение;
- управление человеческими ресурсами;
- информационная система;
- уникальный товар;
- связь с поставщиками;
- потребительский сервис.

### Привлекательность рынка

*Рыночная привлекательность* – это потенциал конкретного рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании в случае выбора рынка для активной рыночной деятельности с учетом поставленных целей и потенциала самой компании. В табл. 4 представлены факторы привлекательности сегментов рынка.

### Бизнес-портфель товаров и услуг компании

**Бизнес-портфель** – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

Таблица 4

Характеристика факторов привлекательности рынка

Рыночные факторы	Конкурентные факторы	Финансовые и экономические факторы	Технологические факторы	Социально-политические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ размер рынка в натуральном и/или денежном выражении;</li> <li>✓ размер ключевых сегментов;</li> <li>✓ темпы роста всего рынка;</li> <li>✓ темпы роста ключевых сегментов;</li> <li>✓ разнообразие рынка;</li> <li>✓ чувствительность к цене;</li> <li>✓ чувствительность к уровню обслуживания;</li> <li>✓ чувствительность к внешним факторам;</li> <li>✓ цикличность;</li> <li>✓ сезонность;</li> <li>✓ сила давления поставщиков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ типы конкурентов;</li> <li>✓ степень концентрации;</li> <li>✓ изменения в типе;</li> <li>✓ входы и выходы;</li> <li>✓ изменение долей;</li> <li>✓ заменимость новой технологией;</li> <li>✓ степени и типы интеграции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ маржинальный доход;</li> <li>✓ возможность экономики на масштабе и кривая опыта;</li> <li>✓ барьеры входа и выхода (финансовые и нефинансовые);</li> <li>✓ возможности ликвидации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зрелость и уровень развития;</li> <li>✓ сложность технологии;</li> <li>✓ дифференциация;</li> <li>✓ патенты и права</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ социальные отношения и тенденции;</li> <li>✓ законы и государственное регулирование;</li> <li>✓ влияние групп давления и представителей государства;</li> <li>✓ человеческие факторы – стремление к объединению и приемлемость обществом</li> </ul>

Модель бизнес-портфеля «Бизнес Консалтинг Групп» – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге (рис. 25).

<p><b>«Звезда»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ лидер растущего рынка;</li> <li>✓ высокий темп роста продаж;</li> <li>✓ значительная прибыль;</li> <li>✓ для финансирования роста необходимы значительные инвестиции;</li> <li>✓ «звезда» обычно переходит в категорию «Дойная корова»</li> </ul>	<p><b>«Трудный ребенок»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ начальная точка большинства выпускаемых на рынок товаров;</li> <li>✓ высокий темп роста продаж;</li> <li>✓ потребность в финансировании исследований и разработок;</li> <li>✓ низкий показатель прибыльности – вследствие вышеперечисленных факторов</li> </ul>
<p><b>«Дойная корова»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ лидер рынка с низкими темпами роста;</li> <li>✓ прибыльный продукт;</li> <li>✓ приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания доли и позиции на рынке</li> </ul>	<p><b>«Мертвый груз»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ невыгодная себестоимость;</li> <li>✓ обычно имеет низкий коэффициент прибыльности или убыточен;</li> <li>✓ ограниченные возможности роста рынка;</li> <li>✓ товар, перешедший из «дойной коровы»;</li> <li>✓ неудачный новый товар;</li> <li>✓ часто социально значимый товар</li> </ul>

Рис. 25. Характеристика стратегических блоков матрицы БКГ

### Стратегии маркетинга по БКГ

Исходя из рассмотренных типов стратегических блоков матрицы БКГ предусмотрены несколько видов управленческих решений, рассмотренных на рис. 26.

<p><b>«Звезда»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ принять оборонную стратегию, то есть защитить имеющуюся долю рынка;</li> <li>✓ осуществить повторные инвестиции в модернизацию продукта, снижение цены, повышение эффективности производства и т.п.;</li> <li>✓ завоевать большую долю новых потребителей</li> </ul>	<p><b>«Трудный ребенок»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ принять стратегию «наращивания» путем значительных инвестиций для получения высокой доли новых продаж;</li> <li>✓ принять стратегию «наращивания» путем выкупа продуктов-конкурентов;</li> <li>✓ сфокусировать усилия на нише рынка, в которой возможно доминирование</li> </ul>
<p><b>«Дойная корова»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ принять стратегию «удержания», то есть поддерживать долю на рынке;</li> <li>✓ осуществить инвестиции в модернизацию процесса производства;</li> <li>✓ поддерживать лидирующее положение по цене;</li> <li>✓ использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий «Трудный ребенок» и «Звезда»</li> </ul>	<p><b>«Мертвый груз»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сфокусировать усилия на сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов;</li> <li>✓ применить стратегию «урожая»: путем снижения до минимума всех затрат на поддержку;</li> <li>✓ сворачивание производства товара и перераспределение ресурсов</li> </ul>

Рис. 26. Рекомендуемые решения по блокам стратегий матрицы БКГ

## Кейс № 2.1

### Стратегия экологизации The Body Shop: работает ли она?

#### Экологическая катастрофа

Степень опасности экологических проблем в мире подтверждают статистические данные, представленные на рис. 2.1.1.

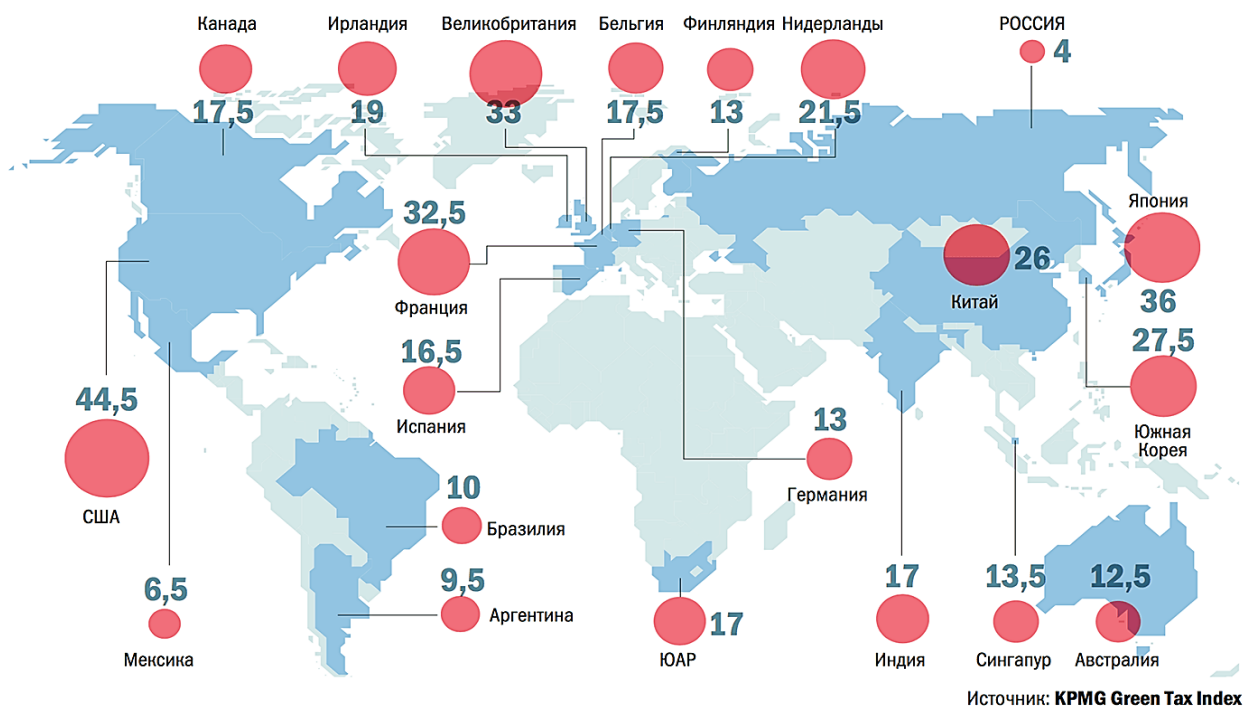


Источник: Земля, еда и мусор URL: <https://xonep.livejournal.com/>

Рис. 2.1.1. Аналитические данные по уровню формирования экологических проблем в мире

#### Затраты на восстановление экологии

Многие главы государств, осознавая сложность сложившейся экологической ситуации, вкладываются в восстановление экологии. Данные за 2020 г. представлены на рис. 2.1.2.



Источник: KPMG Green Tax Index

Рис. 2.1.2. Затраты на восстановление экологии в странах мира, 2020 г., млрд долл.

### Цифры за 2020 г.

- свыше 12 млрд вещей заканчивают свой год на свалке;
- 90% сырья становятся отходами еще до того, как вещь покинула фабрику;
- 80% произведенных продуктов попадают на свалки в первые же полгода своего существования;
- «Coca-Cola» – один из трех самых больших загрязнителей мира пластиком вместе с «Nestle» и «PepsiCo» – утверждает, что к 2030 г. будет перерабатывать весь пластик.

### Россия в экологическом рейтинге

В России вопрос экологизации так же поднимается на государственном уровне. Так, ежегодно формируется рейтинг городов Российской Федерации с уровнем экологической опасности (рис. 2.1.3).





Источник: iz.ru

Рис. 2.1.3. Результаты экологического рейтинга городов России

### **Достижения в борьбе за экологию**

- С 19 до 40 эко косметических компонентов в рамках программы Community Trade;
- 58% упаковок производятся без использования ископаемого топлива;
- На 5% снизилось количество потребляемой розничной электроэнергии;
- 24% магазинов используют возобновляемые источники энергии;
- 7 магазинов потребляют 100% экологически чистой энергии;
- The Body Shop запустила «самую большую из когда-либо проводившихся кампаний», которая называется «Против тестирования на животных».

### **Влияние маркетинга экологизации на клиента**

- Около 55 % опрошенных были готовы платить больше, если компания обращает внимание на то, как ее продукция влияет на общество и экологию;
- 52 % по крайней мере один раз покупали вещи таких брендов за последние полгода (Nielsen).

### **Как реализовать концепцию экологического маркетинга**

1. *Высокие стандарты.* Компания действует в соответствии со стандартами, которые регламентируют использование природных ресурсов;
2. *Эко-PR.* Общественность, включая партнеров, СМИ и конечных потребителей, должны знать позицию компании в отношении экологии.
3. *Построение лояльности.* Забота компании об окружающей среде позволяет получить лояльную аудиторию, которая разделяет ваши принципы.
4. *Новые эко-технологии.* Фирма может разрабатывать собственные методы безотходного и безопасного производства.
5. *Выпуск эко-товаров и услуг.* Разработка новых товаров, которые изготовлены без использования вредных и перерабатываемых веществ.

6. **Коммуникация.** Обеспечение двухсторонней коммуникации с потребителями экологичных товаров;

7. **Поддержка инноваций.** Может включать в себя спонсорство и информационную поддержку стартапов и общественных инициатив, направленных на защиту окружающей среды.

### Химический анализ продукции

*Cyclomethicone* (Emollient), – силикон, безвреден для человека, но не разлагается в окружающей среде, именно этот не растворяется в воде, а улетучивается.

*PEG-100 Stearate* (Surfactant) – поверхностно-активное вещество, достаточно безопасен для человека, но данных о нем недостаточно. Загрязняет окружающую среду (3 балла).

*Phenoxyethanol* (Preservative) – консервант, очень неоднозначный ингредиент, возможно местное раздражение, аллергии, отравление. Особенно плохо то, что стоит он ближе к началу списка, а не в конце, а это значит, что у него достаточно большая концентрация (4 балла).

*Parfum* (Fragrance) – отдушка, не помечено, что она из натуральных ингредиентов, а значит, синтетическая (8 баллов).

*Methylparaben* (Preservative), *Propylparaben* (Preservative) – называться натуральным средством, имея в составе парабен.

*Benzyl Alcohol* (Preservative) – синтетический консервант, вызывает аллергию и интоксикацию (5 баллов).

*Disodium EDTA* (Chelating Agent), – вреден при проглатывании, вдыхании, впитывании в кожу. Раздражает дыхательный тракт и кожу. Несмотря на это, почему-то 0 баллов по данным EWG, возможно из-за того, что должен использоваться только наружно, только так он безопасен.

*Hexyl Cinnamal* (Fragrance Ingredient), *Linalool* (Fragrance Ingredient), *Amyl Cinnamal* (Fragrance Ingredient), *Limonene* (Fragrance Ingredient), *Citral* (Fragrance Ingredient), *Eugenol* (Fragrance Ingredient), *Farnesol* (Fragrance Ingredient), *Geraniol* (Fragrance Ingredient), **Citronellol** (Fragrance Ingredient), – компоненты отдушки.

*Benzyl Benzoate* (Solvent) – растворитель, возможны аллергические реакции, дерматит (6 баллов).

*Potassium Hydroxide* (pH Adjuster) – балансирует pH, опасен при проглатывании, может быть причиной заболеваний с легкими, аллергияй (3 балла).

*Sodium Hydroxide* (pH Adjuster) – то же самое, что и *Potassium Hydroxide* (3 балла).

«Продукция *The Body Shop®* имеет на 100% растительное происхождение и подходит для вегетарианцев»

## Задания

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем конкурентные преимущества стратегии экологизации?
2. Оцените качество реализации данной стратегии <https://www.thebodyshop.com/en-us/about-us/brand-values/sustainability/sustainable-packaging/a/a00012>
3. Насколько правдоподобна данная стратегия?
4. В чем состоят особенности разработки стратегии экологизации по сравнению с Natura Siberica? <https://naturasiberica.ru>
5. Заполните сравнительную таблицу 2.1.1.

Таблица 2.1.1

**Сравнительная оценка стратегий экологизации компаний  
The Body Shop и Natura Siberica**

<b>Характеристики стратегии экологизации</b>	<b>The Body Shop</b>	<b>Natura Siberica</b>
Экологичность товара		
Экологичность производства и сырья		
Экологичность сбыта		
Поддержка экологических проектов		

### 3. ФОРМАТЫ РИТЕЙЛА

Современный формат ритейла включает в себя комплекс характеристик. В первую очередь, оптимизацию условий для эффективного управления форматом через применение современных технологий. Во-вторых, ориентацию на особенности территории размещения форматов (город, село, деревня и т.д.). В-третьих, организацию индивидуального подхода к покупателю через ассортимент, ценовую политику, коммуникацию с клиентом и дизайн-концепцию магазина.

При этом индивидуальный подход в формате предусматривает не просто уровень сервиса, а ценностное предложение через программу лояльности в соответствии с образом жизни. Кроме того, потребители рассматривают магазин с позиции возможности получения уникального опыта (дополнительных технологий и сервисов) и выбора хороших продуктов по отличной цене. Последовательное достижение перечисленных задач стало возможным благодаря разделению магазинов на форматы, в которых предусмотрены торговые карты, определены правила выкладки и стандарты ассортиментных матриц, создана комфортная атмосфера и предложены дополнительные сервисы.

В большинстве случаев окончательное принятие решения о покупке происходит уже в магазине возле полки с товарами. По статистике Nielsen, на поиск нужного товара на полке покупатель тратит всего три секунды. Это значит, что для бизнеса важно поставить в конкретный магазин оптимальный ассортимент и правильно его презентовать. Чтобы ассортимент отвечал спросу, а выкладка способствовала продажам, необходимо изучить разные категории больших данных:

- локальную демографическую ситуацию;
- платежеспособность;
- покупательское восприятие;
- традиции региона;
- локальные поставщики;
- покупки по программе лояльности и многое другое.

В табл. 5 приведена группировка форматов российского ритейла по ценовым сегментам.

Таблица 5

**Ценовая сегментация форматов российского ритейла**

Формат	Уровень цен	Ритейлер
Гипермаркет	Низкий	«Ашан», «Лента», «ОК»
	Средний	«Карусель», «Метро», «Магнит Семейный»
Супермаркет	Выше среднего	«Азбука вкуса», «BILLA», «SPAR», «Перекрёсток»
Магазины («у дома» (семейный магазин)	Низкий	«Фасоль», «Красное и Белое», FIXprice
	Средний масс-маркет	«Бристоль», «Магнит у дома», «Пятёрочка»
	Выше среднего	«ВкусВилл»
Мягкий дискаунтер	Низкий	«Дикси», «Монетка», «Чижик», «Моя цена»
Жесткий дискаунтер	Низкий-эконом	«Светофор», «Холди», «Батон», «Хороший», «ДА!»

Данные группировки носят экспертный характер и могут быть оспорены. Но это связано с тем, что границы ценовой сегментации размыты. Внутри ритейла могут формироваться товары, предлагаемые по крайне низким конкурентным ценам, а рядом с ними лежать продукты по более высокой цене с хорошей маржинальностью для ритейлера. Но текущая группировка форматов демонстрирует их потенциал в ценовом сегментировании при условии, что среди целевой аудитории этот формат будет востребован покупателями.

### Типы ритейла

По мнению Г. Крок, в каждом формате магазинов ритейлера принять стратегические решения по *min* и *max* цене, количеству ценовых сегментов, долям ценовых сегментов в ассортименте возможно только при четком понимании целевой аудитории ритейлера. При формировании ценовой политики в данном процессе есть исключение: в сети есть магазины равной площади для покупателей с разным уровнем доходов. Необходимо наполнить полку магазина, разделяя все продукты на подкатегории ценовых сегментов. Так, чтобы равномерно закрыть потребности покупателей сформировали квоту на товар с дроблением на ценовые сегменты.

Если маркетологи описывают покупателей магазина через социально-демографические признаки, то специалисты категорийного менеджмента перешли на оценку микрогрупп через их покупательские миссии. Подобная сегментация клиентов позволяет корректно осуществлять разработку формата магазина, планограмм и адаптировать структуру ассортимента товарных категорий. Традиционно при разработке этого формата предполагается привлечение экспертов в области категорийного менеджмента для работы над спецификой ассортимента в каждом кластере и, соответственно, торговом формате. Это второй дискуссионный вопрос, который называется процессом «форматизации ассортимента в ритейле» – закрепление разных ассортиментов по разным типам (форматам) магазинов внутри сети. Выделяют несколько принципов выбора ассортимента под формат. Но обычно используется принцип «матрешки», когда ассортимент магазинов меньшей площади полностью включен в ассортимент магазинов большей площади. Ритейлеры при формировании ассортимента стараются следовать запросам потребителей и основным трендам рынка – создают форматы (рис. 27), которые специализируются на ЗОЖ, ФРЕШ категориях.



Рис. 27. Классификационные признаки форматов ритейла

### Сферы ритейла

Сферы формирования ритейлеров так же различаются в зависимости от конечного реализуемого продукта или услуги (рис. 28).



Источник: geointellect.com

Рис. 28. Классификационные ритейлеров по сферам функционирования

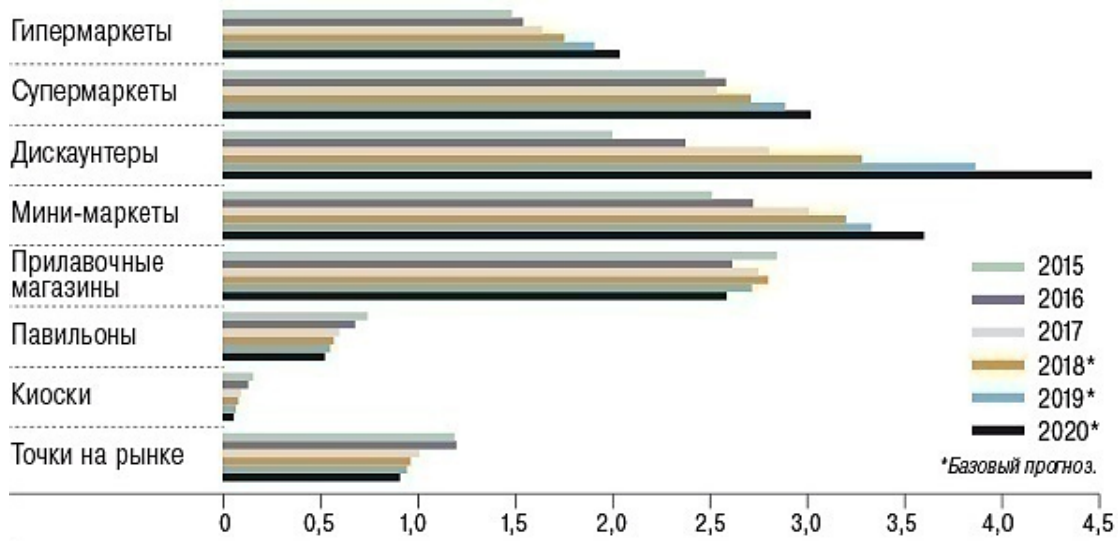
### Изменение форматов

Данные статистики России подтверждают превалирование новых современных форматов торговли над традиционными (рис. 29) и рост в розничном товарообороте дискаунтеров, минимаркетов и супрмаркетов (рис. 30).



Источник: Росстат, Euromonitor, данные компаний, оценки аналитиков

Рис. 29. Структура рынка розничной торговли – распределение по современным и традиционным форматам, 2006–2020 гг.



Источник: Infoline

Рис. 30. Розничный товарооборот продовольственного ритейла по каналам продаж, трлн руб., 2015–2020 гг.

### Эра магазинов «у дома»

«Convenience store» – магазинов «у дома» – мест, где покупатель может приобрести свой набор ежедневного потребления.

Магазин «у дома» (в шаговой доступности или магазин за углом) – магазины небольшой площади, направленные, как правило, на продажу продуктов питания и товаров первой необходимости. Магазины «у дома» располагаются внутри жилых кварталов и в центре города. Большая часть клиентов – это жители ближайших домов. Средний чек в таких магазинах менее 1000 руб.

## Дискаунтеры

*Дискаунтер* – магазины, ориентированные на низкую стоимость. Низкая цена достигается за счет снижения затрат на аренду, оборудование, персонал. В дискаунтерах нет широкой товарной линейки, а также полностью отсутствуют товары высокого ценового сегмента. Товарная линейка среднего ценового сегмента очень скудная.

*Жесткий формат* – это помещение до 1000 квадратных метров, практически без ремонта, узкий ассортимент – от 500 до 2000 позиций, при этом как минимум 50% в нем занимают собственные торговые марки, товар на паллетах, самообслуживание, минимальная надбавка, и за счет всего этого – очень низкая торговая наценка 5-7%.

## Закат эпохи гипермаркетов?

*Гипермаркет* – это магазин розничной торговли с торговой площадью более 2500 кв. м., где около трети пространства используется для торговли непродовольственными товарами. Как правило, гипермаркеты расположены на окраине крупных городов или в центре города как большой городской торговый центр.

Гипермаркет позволяет купить все необходимые товары и получить полный комплекс услуг в одном месте. Цены до 20% ниже, чем в простых розничных магазинах. На территории находятся организации сферы обслуживания – салоны, бутики, обувные мастерские, химчистки, аптеки.

Гипермаркет – торговые точки площадью от 4 до 20 тыс. кв. метров продающие товары продовольственного и непродовольственного назначения в формате самообслуживания. Самый крупный гипермаркет в Европе занимает площадь 67 тыс. кв. метров (расположен в Ирландии), в Малайзии есть гипермаркет площадью 112 тыс. кв. метров. Ассортимент гипермаркетов превышает 30000 наименования товара. Гипермаркеты часто располагаются неподалеку от жилых кварталов, реже за городом возле оживленных магистралей. Средний чек гипермаркета в среднем 4000 руб., при этом может достигать 10000 руб.

## Dark Store и пункты выдачи заказов

*«Магазин без покупателей»* *Dark store* – магазин-склад, который обслуживает исключительно онлайн-торговлю.

*Пункт выдачи заказов* – это агент или посредник между интернет-магазином и покупателем.



## Минимаркеты и супермаркеты

Минимаркет – универсальный магазин малой торговой площади.

Супермаркет – это универсальный магазин, площадью от 0,1 до 0,3 га, с широким ассортиментом товаров. Непродовольственные товары составляют не более 10 %. Здесь нет дополнительных услуг и развлечений.

Супермаркет – магазины самообслуживания площадью от 0,4 до 4 тыс. кв. метров. Ассортимент товаров таких магазинов, как правило, составляет около 8000 позиций, хотя есть исключения до 22000 наименований. В супермаркете могут продаваться продовольственные товары универсального ассортимента или непродовольственные товары. Супермаркеты располагаются близко к жилым кварталам, часто прямо в них. Средний чек около 2000 руб.

## Концепция «без продавцов»

Так называют комплекс технологий, который позволяет доработать любую торговую точку до автономных продаж без персонала. Такие магазины уже работают в США и Китае.

## Pop-Up Store

Формат *Pop-Up Store* («всплывающий» магазин) открывается на ограниченный срок, от нескольких дней до нескольких месяцев, и становится (усилиями маркетологов) настоящим событием. С целью продвижения своих товаров необычные магазины Pop-Up представляли многие известные бренды: «Marc Jacobs», «Louis Vuitton» (знаменитые магазины в форме чемоданов, в том числе и в России), «Adidas» (магазин в форме коробки из-под кроссовок в Лондоне), «H&M» (магазин на пляже в Голландии в виде кабинки для переодевания), «Uniqlo» (светящийся куб в Нью-Йорке).

### Digital-элементы:

- LED-экраны, на которых транслируются проморолики;
- технология Scan & Go;
- видеомониторинг очередей;
- система self scan;
- электронные ценники;
- кассы самообслуживания;
- пункт Click & Collect («закажи и забери»);
- фандомат для приема пластика.

## Стадии разработки розничного формата

Согласно опыта ритейлера «Магнит» предложен алгоритм разработки новых форматов магазинов (рис. 31).



Источник: Стратегия развития ТС Магнит, 2021 г.

Рис. 31. Этапы разработки новых форматов ритейла

## Вертикальные маркетинговые системы

Вертикальные маркетинговые системы ритейлеры сегодня используют для тиражирования новых форматов на рынке (рис. 32).



Рис. 32. Способы открытия или расширения новых или существующих ритейлеров

Таким образом, форматы крупных торговых сетей активно меняются, рынок с каждым годом перестраивается, поэтому региональным ритейлерам также приходится перестраиваться под новые тренды, чтобы не отставать от крупных конкурентов. Рассмотрим данный процесс на примере Пермского края. Произведена оценка развития офлайн-форматов по числу торговых точек среди ритейлеров, представленных в регионе. Пермский край имеет всего 3,1% магазинов в структуре ритейла России. Наибольшую долю занимают «Магнит» и X5 Retail Group. На основании табл. 6 можно сделать вывод, что количество торговых точек по всем представленным розничным сетям имеет тенденцию к увеличению. В 2012 г. среди торговых точек наибольшую долю занимали торговые точки X5 Retail Group (31,6%), «Лион» (19,2%) и «Магнит» (16,2%). В 2016 г. наибольшая доля осталась за теми же торговыми точками, что и в 2012 г. Новые магазины в 2020 г. открывали «Магнит», X5 Retail Group, «Красное и Белое». В целом количество торговых точек в 2020 г. по сравнению с 2012 г. выросло в 7,3 раза.

Таблица 6

**Количество торговых точек продуктовых ритейлеров в Пермском крае  
в 2012 г., 2016 г. и 2020 г.**

Торговые сети	2012 г.		2016 г.		2020 г.		2020 г. к 2012 г. (+, -)	
	кол-во	уд. вес, %	кол-во	уд. вес, %	кол-во	уд. вес, %	кол-во	уд. вес, %
«Магнит»	38	16,2	56	8,0	600	34,2	562	18,0
X5 Retail Group	74	31,6	109	15,6	450	25,6	376	-6,0
«Красное и Белое»	0	0,0	210	30,1	280	16,0	280	16,0
«Лион», «Берег»	45	19,2	120	17,2	211	12,0	166	-7,2
«Монетка»	14	6,0	21	3,0	100	5,7	86	-0,3
«Семья»	21	9,0	33	4,7	76	4,3	55	-4,7
«Захоти»	3	1,3	47	6,7	30	1,7	27	0,4
«Лакшми»	0	0,0	7	1,0	2	0,1	2	0,1
«Ашан»	0	0,0	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	1	0,4	3	0,4	2	0,1	1	-0,3
«Азбука вкуса»	2	0,9	5	0,7	3	0,2	1	-0,7
«Наш»	0	0,0	2	0,3	0	0,0	0	0,0
«Виват»	36	15,4	83	11,9	0	0,0	-36	-15,4
<b>Итого</b>	<b>234</b>	<b>100,0</b>	<b>697</b>	<b>100,0</b>	<b>1755</b>	<b>100,0</b>	<b>1521</b>	<b>x</b>

Источник: 2gis.ru и официальные сайты компаний

Рассмотрим форматы магазинов Пермского края в 2016 и 2020 гг.: гипермаркет, супермаркет, магазин у дома (табл. 6). В составе общего количества торговых точек наибольшую долю занимает формат магазинов «у дома» (58,5%). Данный формат является преобладающим у большинства продуктовых ритейлеров. При этом мультиформатность может себе позволить не каждая

продуктовая сеть, а только те компании, которым удалось набрать критическую массу в умах потребителей и удержать ее. Учитывая совокупные данные табл. 6 и 7, можно судить о том, что тенденция, связанная с консолидацией рынка, уже активно влияет на расстановку сил в регионе и вытеснение региональных продуктовых ритейлеров с рынка.

Таблица 7

**Распределение торговых точек по типам магазинов в Перми в 2016 и 2020 гг.**

Торговые сети	Количество торговых точек		В том числе					
			Гипермаркет		Супермаркет		Магазин у дома	
	2016 г.	2020 г.	2016 г.	2020 г.	2016 г.	2020 г.	2016 г.	2020 г.
<b>X5 Retail Group</b>	109	302	7	1	16	7	86	294
«Магнит»	56	240	3	4	17	106	36	130
«Лион», «Берег»	120	211	–	–	120	211	–	–
«Красное и Белое»	210	172	–	–	–	–	210	172
«Монетка»	21	100	–	–	21	100	–	–
«Семья»	33	64	1	3	9	25	24	35
«Захоти»	47	16	–	–	9	–	38	16
«Азбука вкуса»	5	3	–	–	1	0	4	3
«Лакшми»	7	2	–	–	–	–	7	2
«Лента»	3	2	3	3	–	–	–	–
«Ашан»	1	1	1	1	–	–	–	–
«Наш»	2	0	2	–	–	–	–	–
«Виват»	83	0	1	0	11	0	72	0
<b>Итого</b>	<b>697</b>	<b>1113</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>204</b>	<b>449</b>	<b>477</b>	<b>652</b>

Для региональных ритейлеров при создании формата магазина в конкурентной борьбе с федеральными сетями сегодня важным является оптимизация затрат на управление торговыми точками. Также одним из ключевых элементов является удовлетворение спроса на товары категории ФРЕШ, в том числе за счет местных товаропроизводителей. Это повлияло на формирование кластеров внутри торговых сетей для оптимизации обслуживания форматов магазинов. Управление региональной продуктовой сетью неизбежно связано со стандартизацией. Создание типовых магазинов позволяет более оперативно внедрять технологии, отслеживать изменения в поведении покупателей, управлять ассортиментом. В результате целью кластеризация форматов регионального продуктового ритейла становится группировка магазинов по форматам кластера, которая позволяет стандартизировать бизнес-процессы. Аналогично процессу пошива модного платья для девушки, когда меняется размер под фигуру (специфику объекта магазина), а модель, ее цвет, элементы и гарнитура (формат, дизайн, ассортимент и цены, сервис) не изменяются. Соответственно, затраты на производство платья снижаются за счет того, что ткань и фурнитуру приобретают оптом по более низкой цене, а ресурс дизайнера используется однократно только для разработки модели.

Для определения форматов регионального продуктового ритейлера и разработки стандартов для каждого формата необходимо привести кластерный анализ существующих магазинов торговой сети. При этом ключевой целью кластеризации магазинов регионального продуктового ритейлера должно стать не определение ассортимента и цен, хотя и без этого процесс будет не завершен, а улучшение финансовых показателей магазинов за счет управления относительно однородными объектами с близкими характеристиками (глубиной ассортимента, торговой картой).

Таким образом, внедрение нового формата или «перезагрузка» существующего может позволить региональному продовольственному ритейлеру решить следующие задачи:

1. «Ускорить» органическое развитие сети за счет тиражируемого формата магазина с низким инвестиционным входом и высокой операционной эффективностью.

2. Применить лучшие практики, отработанные на магазинах нового формата, для существующих магазинов с целью улучшения финансовых показателей:

2.1. снижение затрат на аренду;

2.2. повышение имиджа и привлекательности работодателя для линейного персонала за счет высоких зарплат (выше рынка) при условии (высокой доли централизации, найма сотрудников-универсалов и автоматизации управления операционной деятельностью).

3. Рост доли рынка через возможность открываться в перспективных районах с жилой застройкой на маленькой площади.

4. Повысить маржинальность за счет кластеризации товарной матрицы под интересы аудитории в локации, акцента на уникальный ассортимент.

Пример описания формата магазина по рассмотренным выше критериям представлен в табл. 8.

Региональному продуктовому ритейлеру необходимо помнить, что успех тестирования и реализации новых форматов магазинов возможен также за счет создания франшизы данного формата. Рекомендуем при создании нового формата для регионального продуктового ритейлера учитывать, что работа магазина основывается на четырех «колесах»: локация и помещение; ассортимент; цены; сотрудники и бизнес-процессы. Только предусмотрев все делающие функционирования этих четырех элементов можно быть уверенным, что «машина» формата магазина «поедет».

Практика показывает, что региональные ритейлеры, не развивающие новые форматы под целевую аудиторию, уходят с рынка, уступая место федеральным сетям. Для федеральных сетей вопрос об оптимизации управления форматами при использовании кластеризации – уже реалии бизнеса. Еще одним из трендов управления форматами ритейлера становится цифровизация бизнес-процессов, специфику реализации которых региональными продуктовыми ритейлерами мы рассмотрим в следующем разделе.

**Критерии описания нового уникального формата магазина  
регионального продуктового ритейлера (пример)**

<b>Требования</b>	<b>Критерии</b>	<b>Значения критериев</b>
<b>Локация и помещения</b>	Перспективные локации с количеством домохозяйств	от 1500
	Общая площадь	до 400 кв. м.
	Соотношение торговых и неторговых площадей	80/20
	Минимум складских помещений	Алкогольный склад и низкотемпературные холодильники
<b>Ассортимент</b>	Персонализированная ассортиментная матрица в соответствии с интересами аудитории в локации	–
	Отдельная зона кафе с кондитерским островом и бариста	–
	Широкий ассортимента ФРОВ	–
	Долю СТМ, прямых поставок и готовой еды в товарообороте и марже	до 40%
	Алкогольный отдел	20% площади
	Наличие зон прилавочной торговли	–
<b>Бизнес-процессы</b>	Ежедневная поставка товаров категории А с РЦ	1 машина – 1 магазин
	Сотрудники	универсалы
	Снижение и оптимизация затрат на ФОТ за счет изменения штатного расписания	Директор + 2 администратора + линейный персонал; корреляция с производительностью труда сотрудников
	Автоматизация операционной деятельности	–

Таким образом, рынок типов продуктового ритейла с каждым годом меняется быстрыми темпами. Потребитель быстро подстраивается под новые форматы продаж торговых сетей и желает чего-то нового и интересного. Также на рынок повлияла пандемия коронавируса во всем мире, потребители чаще стали совершать покупки онлайн, но при этом офлайн-каналы остаются преимущественными.

Крупные продовольственные ритейлеры в максимально короткие сроки перестраиваются и следуют запросам потребителей. Например, федеральные сети тестируют различные новые форматы магазинов, такие как «даркстор», «Сити», «Магазин без продавца», «ГО», «Моя семья» и т.д. Но все эти форматы требуют развития и адаптации именно для региональных продовольственных ритейлеров. В связи с изменением форматов крупных торговых сетей и изменением рынка в целом, региональным ритейлерам приходится подстраиваться под динамично изменяющийся рынок и перестраивать свою деятельность.

Все это говорит о важности следования трендам рынка и учете всех запросов потребителей и изменении крупных сетей для ритейлеров, которым необходимо сохранять свои конкурентные позиции на рынке.

Были определены и проанализированы тестируемые форматы крупного продовольственного ритейла. Экспериментальной базой была определена пермская региональная продовольственная сеть, в которой были проанализированы и выделены группы магазинов по нескольким критериям. Например, таких, как идеология магазина, количество магазинов, площадь магазина, соотношение торговой и неторговой площадей, количество персонала, ассортимент, ключевые особенности, доля в товарообороте и прибыли, количество покупок в день и средний чек.

Было определено, что для дальнейшего развития и сильных конкурентных позиций региональным продуктовым ритейлерам не хватает нового интересного формата. Рекомендован перспективный формат ФРЕШ, который предполагает небольшую площадь и низкие инвестиционные издержки, что позволяет быстро занять наиболее перспективные районы – новые жилые кварталы. Таким образом, формат ФРЕШ является трансформацией формата «у дома», в идеологии которого предусмотрена ориентация на здоровый образ жизни, свежие и правильные продукты.

## Кейс № 3.1 «Бескассовый магазин»

Бескассовые технологии – один из наиболее актуальных трендов ритейла. В 2017 г. объем транзакций в бесконтактных магазинах составил \$ 9,8 млрд, к 2022 г. он вырастет, согласно прогнозам, до \$ 78 млрд

Магазины с бескассовыми технологиями:

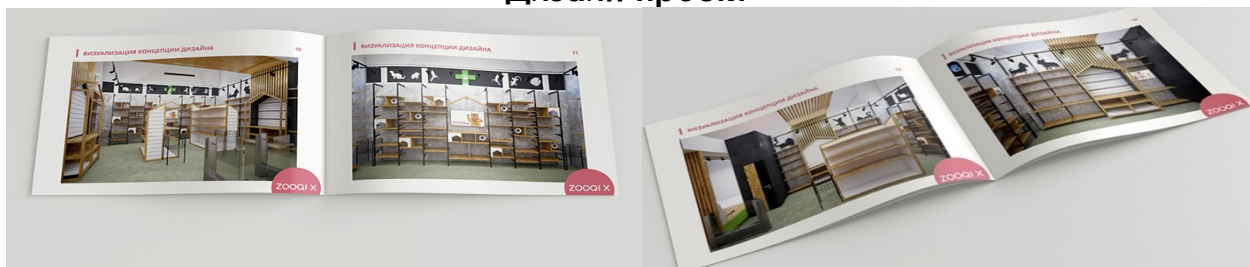
- Американские Amazon Go и Zipin;
- Французский Le 4 Casino;
- Австрийский MediaMarktSaturn;
- Китайские 7Fresh и Moby;
- Российский магазин товаров для животных ZOOQI X (рис. 3.1.1).

Концепция бескассового магазина товаров для животных ZOOQI X рассмотрена на рис. 3.1.2.



Рис. 3.1.1. Буклет с концепцией нового бескассового магазина товаров для животных

### Дизайн-проект



### Мерчандайзинг



### Витринистика



### Навигация и POSM



Источник: <https://nzs.by/projects/zooqi>

Рис. 3.1.2. Концепция бескассового магазина товаров для животных ZOOQI X



Расходы около \$ 15 тыс.

*Основные расходы, в порядке убывания:*

- торговое оборудование (примерно 40% бюджета);
- освещение;
- POS-материалы;
- витрины;
- ремонт.

### **Задания**

- Проведите анализ перспективности реализации формата в России, используя методы PEST, EТОМ, QUEST-анализа;
- Предложите свой вариант развития формата.

## Кейс № 3.2

### «Головная боль в любом деле – это равнодушие»

### «ВкусВилл»

Основана в Москве в 2012 г. предпринимателем Андреем Кривенко.

Ранее работала под брендом «Избёнка».

Осенью 2020 г. работают 1230 магазинов по всей России и 1 магазин с доставкой в Нидерландах.

#### Главные преимущества

1. Все процессы в компании строятся от покупателя, а не от пожеланий менеджмента.
2. Высокий уровень автоматизации позволяет видеть компанию насквозь без затрат на это ресурса сотрудников.
3. Единственная торговая сеть России, ассортимент которой на 70% состоит из продуктов категории «ФРЕШ» (короткие сроки хранения).
4. В компании нет бюджета, должностных инструкций и жестких правил.
5. Доверие – базовый принцип компании.
6. «Сарафанное радио» – главный канал притока новых покупателей.
7. Каждый год компания растет в два раза и делает это исключительно на собственные средства.



Рис. 3.2.1. Логотип ритейлера «ВкусВилл» на сайте компании

#### Продукты под собственной торговой маркой (СТМ) компании

Свыше 90% ассортимента ритейлера – товары под собственной торговой маркой (рис. 3.2.2).



Рис. 3.2.2. Продукты под СТМ ритейлера ВкусВилл

## Стимулирование сбыта

Программа лояльности востребована среди клиентов компании и считается уникальной на рынке по своей концепции (рис. 3.2.3).



Источник: <https://vkusvill.ru/mission/>

Рис. 3.2.3. Уникальная концепция программы лояльности «ВкусВилл»

## Новые форматы

- *микромаркеты* – холодильники с продукцией ритейлера, которые устанавливаются в офисах (проект запущен в феврале 2019, сейчас имеется более 50 точек);
- *вендинговые аппараты*, которые установлены на всех станциях Московского центрального кольца (также более 50 точек, запущен в конце 2018 г.);
- *киоски в парках* (пока один киоск в столичном Саду имени Баумана, открылся в мае 2019 г.);
- *экспресс-окна* при основных магазинах, не заходя в основное торговое помещение;
- *концепция доставки*: работа через партнеров, таких как «GoLama», «SaveTime» и др. с крупными онлайн-гипермаркетами – «Wildberries», «Комусом» и «Утконосом».

## CRM и менеджмент качества

А. Кривенко: «Понятно, что у нас есть анализы продуктов, но из-за того, что срок годности короткий, к тому моменту, когда анализы известны, продукт уже съеден. Мы все делаем постфактум, это позволяет отловить определенные нарушения. Но лабораторный контроль меркнет по сравнению с рейтингами потребителей».

## Система обещаний

«Крупной компании гораздо сложнее обогнать маленькую и гибкую структуру, потому что там цикл принятия решений, какие-то критерии, по которым товар может попасть на полку, – все гораздо сложнее», – считает основательница сети «Город-Сад» Дарья Лисиченко.

Задачи, которые ставят друг перед другом сотрудники «ВкусВилла», выглядят не как стандартные KPI, а имеют вид «обещаний» – очередной оригинальной концепции компании. Сотрудники дают друг другу обещания, а затем сотрудник-заказчик оценивает работу сотрудника-исполнителя. Исходя из оценки заказчика, исполнитель может получить премию.

«Обещание – это какое-то конкретное действие. Например, я обещаю, что товар будет доставлен в магазин к 10 часам утра. Неправильное обещание – я постараюсь доставить товар к 10 часам», – объяснял А. Кривенко.

## Концепция горизонтальной компании

- Сотрудникам «ВкусВилла» не обязательно работать из офиса – даже на совещания можно не ходить.
- Каждый отдел сети свободен самостоятельно выбирать способ решать поставленные задачи и распоряжаться общим бюджетом.
- «Меня это поразило – но судя по тому, что рассказывают сотрудники, и по тому, что я видел, это действительно правда», – рассказывает Борис Акимов.
- Растиражированный пример «ВкусВилла» пытаются перенимать и другие игроки рынка – но не у всех получается.
- Ошибка: стандарт есть, но мы его можем не выполнять, у нас же горизонтальное управление, свободный выбор.

## Бирюзовая организация

А. Кривенко говорил: «Компания должна быть и кренне клиентоориентированной, у нее должна быть цель, направленная наружу, а не внутрь (в нашем случае – чтобы во всех магазинах страны были продукты с честным составом), у сотрудников должно быть самоуправление и люди должны быть цельными. Любое современное предприятие должно быть таким».

«ВкусВилл» «толкают вверх» слаженная командная работа и идеология, считает Сергей Коршунов: «Каким бы хорошим ни был идеолог, исполнять все равно будут люди. Ритейл – это постоянные новые вызовы, и если [решения] принимаются, как в басне [«Лебедь, рак и щука»], то структура очень быстро разрушается» (рис. 3.2.4).



Рис. 3.2.4. 37 правил ритейла от А. Кривенко

## Задания

1. Определите какие успешные форматы «ВкусВилл» реализовал к текущему этапу? Соответствуют ли ожидания действительности?
2. Как Вы считаете, какова тенденция перехода компаний на систему обещаний? Чем обусловлен переход на данную систему на Ваш взгляд? Для всех ли компаний подходит?
3. Разбейтесь на две группы. Одна из групп должна доказать выигрышность системы обещаний, вторая группа должна опровергнуть данный факт, приводя аргументы как из кейса, так и из теории вопроса.
4. Какие предложения Вы дали бы по развитию системы?

## Кейс № 3.3

### «Новый формат магазинов региональной сети «Семья»

В 2019 г. открыт новый формат магазинов «Семья Фреш». В чем отличия? Сравнительная характеристика приведена в таблице 3.3.1, а особенности концепции и ключевые направления развития перечислены на рисунке 3.3.1 и 3.3.2.

Таблица 3.3.1.

#### Сравнительный анализ нового формата с текущим и основными конкурентами

Критерий	Конкуренты (федеральные сети)	Сеть магазинов «Семья» сейчас (формат у дома)	Новый формат
АМ (кол-во) категории фреш	Доля фрешевой продукции средняя и ниже средней	Широкая АМ, от 5000 до 14000 SKU	Большая доля фрешевой и ультрафрешевой продукции, не менее 60-70% от АМ
Поставка товара	Централизованная	Частично централизованная и децентрализованная от поставщиков	Централизованная с РЦ ежедневно
Продавец (сервис)	Средний возраст и старше, аутсорсинг	Средний возраст и старше, аутсорсинг	Средний и молодой возраст, з/п выше рыночной
Технологии	Активное развитие	Частичное использование системы автозаказа	Автозаказ, online-магазин, доставка, приложение, автоматизация планирования продаж
Прямые поставки	Есть	Работа с прямыми поставщиками из Европы	Работа с прямыми поставщиками из Европы
Зона с кофе с собой	В больших форматах	Только в двух магазинах	Упор на качественный кофе по доступной цене
Готовая еда (доля)	Растет в некоторых сетях («Перекрёсток»)	5%	Выше, чем в формате «у дома»
Помещение	Рост формата «у дома» на меньших площадях	Наличие складских площадей	Минимум складских площадей, максимум SKU на минимальной площади (2500 SKU на 200 кв.м), меньшая площадь (250 кв.м в среднем)

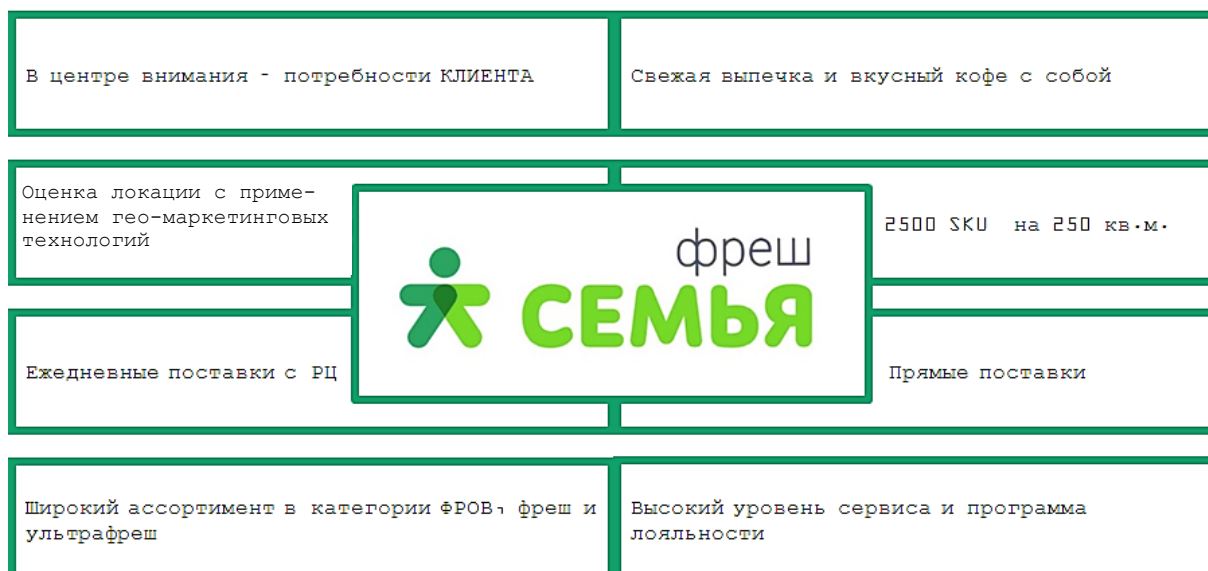


Рис. 3.3.1. Концепция нового формата магазинов регионального ритейлера «Семья»

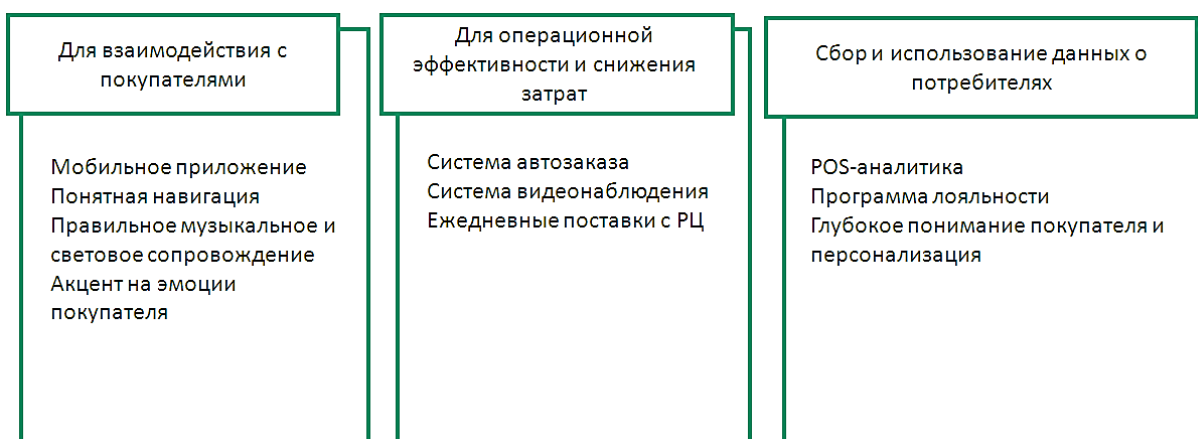


Рис. 3.3.2. Направления повышения эффективности нового формата магазинов регионального ритейлера «Семья»

### Преимущества нового формата:

- увеличение продаж с квадратного метра;
- тестирование АМ;
- новый формат магазина это – сокращение издержек за счет уменьшения складских помещений и ФОТ, масштабирование, выход в новые регионы;
  - упор на фреш и ультрафреш: обеспечение маржинальности и соответствия запросам ЦА;
  - внедрение и использование технологий: оптимизация затрат, рост эффективности, соответствие ожиданиям ЦА;
  - франчайзинг как приоритетная стратегия развития сети;
  - оптимизация логистических затрат за счет централизации поставок с РЦ.

Технологическая концепция нового формата описана на рисунках 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.3.7, 3.3.8.



- Все поставки осуществляются до РЦ, далее ежедневно по магазинам
- Временное окно доставки – с 07 до 08 утра

### Ролл-кейджи

Внутри магазина предусмотрено использование 10 ролл-кейджей 1 раз в день для транспортировки 1300 SKU

Рис. 3.3.3. Поставки в магазины нового формата регионального ритейлера «Семья» с использованием ролл-кейджей

- 42–46 стеллажей
- сетчатые полки, сетчатые задние стенки
- низкие стеллажи – 1,6 м
- нет удорожания
- российское производство

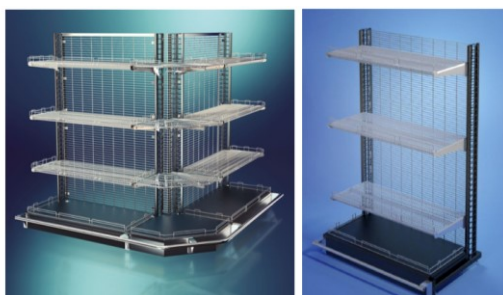


Рис. 3.3.4. Стеллажное оборудование в новом формате магазинов «Семья»

- 7 единиц оборудования
- «в розетку 220 Вп» – встроенный агрегат
- 7 полок (включая основание)
- температурный режим 0..+5/-15 -24
- российское производство

Наименование параметра	Hawk slim 1250	Hawk slim 1675	Hawk BT 2500
Площадь для размещения продуктов, м <sup>2</sup>	3,5	5,25	9,6
Потребление электроэнергии за сутки, кВт/ч, не более	43,2	64,8	552
Потребляемая мощность, кВт	1,8	2,7	23



Рис. 3.3.5. Холодильное оборудование нового формата магазинов «Семья»



- 1 ларь
- «в розетку 220 Вт»
- температурный режим -18 -20
- цена / качество
- российское производство

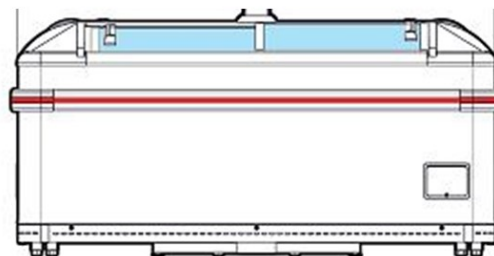
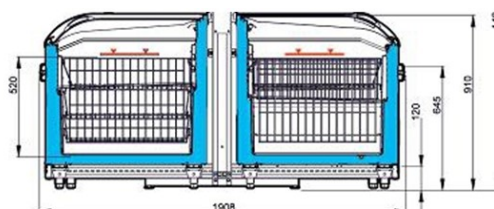


Рис. 3.3.6. Морозильное оборудование нового формата магазинов «Семья»

#### ОВОЩИ-ФРУКТЫ:

- полуостров, два уровня, дерево
- полуторка +2+4 среднетемпературная МХМ Veneto

#### КОФЕ-ЗОНА:

- кофемашина + холодильник для молока (арена)
- микроволновка 1 ед.
- барная стойка 1-2 ед.
- стул барный 2-4 ед.

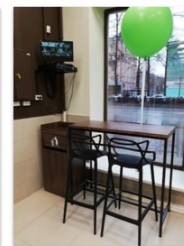


Рис. 3.3.7. Вспомогательное оборудование нового формата магазинов «Семья»

- 2 экспресс-кассы
- сенсорный экран
- монитор для покупателей с возможностью трансляции рекламы
- компактное настольное оборудование
- производитель программного обеспечения – «ПИЛОТ»

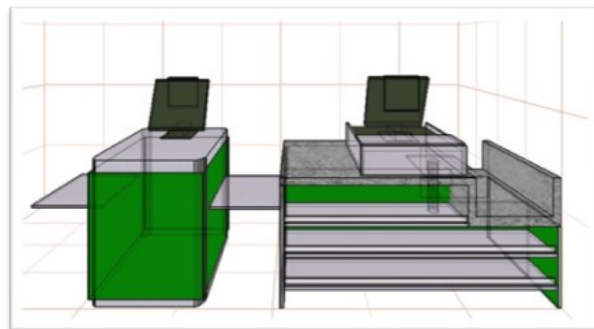


Рис. 3.3.8. Кассовое оборудование нового формата магазинов «Семья»

## Задания

1. Предложите успешное местоположение нового формата магазинов регионального ритейлера «Семья» исходя из следующих критериев (таблица 3.3.2):

– Город Пермь:

А. микрорайоны, где нет «Семьи»;

- В. район новых ЖК;
- С. анализ трафика: пересечение жилого, офисного и автомобильного;
- Д. доминирующий – жилой трафик;
- Е. въезды в микрорайоны города / населенные пункты Пермского района;
- Г. анализ автомобильного трафика;
- Г. анализ ЦА и жилого трафика;
- Н. анализ работы конкурентов.

– Край:

- А. населенный пункт в крае, где живет потенциальная ЦА;
- В. распределение конкурентов на количество жителей.

Таблица 3.3.2.

**Требования к потенциальной локации нового формата  
с текущим и основными конкурентами**

<b>Параметр отбора локации</b>	<b>Оптимальное значение параметра</b>
количество квартир (не менее)	1 500
Парковка (минимальное количество мест)	20
Трафик	Жилой / автомобильный / офисный
Расстояние до федералов	Не имеет значения
Расстояние до Семьи	Не менее 500 м
Наличие перекрестных объектов	Желательно
Расположение остановок общественного транспорта	Желательно
Трафик по проживанию, чел / день	> 600

**Пример обоснования перспективной локации**

**Адрес:** ул. Пермская, 22

В непосредственной близости новостройки:

Ул. Пермская, 17, ул. Ленина, 10,

ул. Екатерининская, 24,

Ул. Пермская, 10, ул. Пермская, 30.

Аренда: 1100 рублей / кв.м.

Общая площадь: 221 м.

**Преимущества**

- Отдельно стоящее здание
- Отдельный вход (+ удачная входная группа)
- Возможность организовать зону разгрузки
- Центральная улица города

**Недостатки**

- Парковка на 5 машиномест

## 4. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО РИТЕЙЛА

Управление ассортиментом должно соответствовать изменениям покупательских предпочтений на уровне территорий. В результате этого оно значительно вышло за рамки простых показателей эффективности, таких как общий объем продаж или количество ротаций. Поэтому эксперты отмечают приоритет персонализации товарного ассортимента для потребителей. Так, согласно данным исследований компаний «Edelman» и «Accenture», 80% покупателей с большей вероятностью купят товар, если ритейлер сделает персонализированное предложение или даст скидку. Более того, 48% опрошенных без раздумий уходят к конкурентам, если товарные рекомендации не точны и не отвечают потребностям.

С целью соответствия ожиданиям покупателей, ритейлеры активно внедряют IT-решения и аналитические инструменты (*Big Data*), которые собирают, структурируют и анализируют данные о покупателях, помогая понять потребителя и вывести взаимодействие на личностный уровень. Информацию для последующего анализа ритейлеры могут получать по различным каналам: маркетинговые исследования, данные о покупках из чеков, данные дисконтных и банковских карт, промоакции, активность покупателей в социальных сетях, обратная связь с клиентами, результаты продаж, складские остатки, закупки и многое другое.

Эксперты выделяют следующие возможности применения Big Data в ритейле:

- формирование ассортиментной матрицы и оптимизация товарных остатков (квота на товар в зависимости от размера полки);
- мониторинг и управление продуктами, у которых подходит к концу срок годности и доступность товара на полке;
- оптимизация выкладки товаров, распределение товаров между и внутри торговых точек (мерчандайзинг);
- предсказание спроса (RFM-сегментация): цена и предложения, которые видит кассир на кассе и озвучивает их клиенту;
- анализ данных программ лояльности;
- ценообразование, в том числе динамическое;
- оптимизация маркетинговых и рекламных кампаний;
- персонализация коммуникации с пользователями во всех каналах.

Фактически, Big Data и расширенная аналитика теперь позволяют всесторонне анализировать поведение клиентов «одним нажатием кнопки». Зарубежный опыт, на примере сети розничных магазинов «Tesco», продемонстрировал результаты оптимизации существующей системы клубных карт лояльности. Автоматизированная рассылка предложений с использованием технологии Big Data увеличила количество применяемых купонов с 3% до 70%. Комбинирова-

ние предиктивной (прогнозной) аналитики с историей продаж и данными о погоде помогли ритейлеру сохранить огромное количество товаров, которые могли бы испортиться. Компания «Waitrose» (Великобритания) специализируется на винах и бакалее. За счет анализа больших данных с учетом сезонности спроса и приближения праздников компании удалось оптимизировать запасы и уменьшить на 40% перезаказы товаров у поставщиков, связанные с некорректной оценкой спроса.

В настоящий момент IT-решения недоступны по цене региональному ритейлеру. В этом и заключается основная сложность конкурентной борьбы с федеральными игроками рынка, которые могут себе позволить комплексное внедрение IT-решений. Компании по мере возможности планируют внедрение технологии Big Data.

На вопрос грамотной и эффективной реализации задач в ритейле отвечает относительно новая концепция по управлению ассортиментом – категорийный менеджмент. Раскроем его основные особенности, которые необходимо учитывать региональным продуктовым ритейлерам при управлении ассортиментом.

*Категорийный менеджмент* – ключевой бизнес-процесс в ритейле, это кросс-функциональная структура внутри компании, которая основывается на потребностях клиента и взаимодействует со смежными отделами: маркетингом, отделом продаж, торговым маркетингом, операционной службой и другими. Целью управления категориями является создание комплексного плана, который наилучшим образом удовлетворяет потребности покупателей, тем самым обеспечивая превосходные бизнес-результаты для ритейлеров и производителей. Ключевая цель категорийного менеджмента – повысить «экономическую отдачу» от ассортимента. Исходя из цели, формируются показатели и задачи категорийного менеджмента, которые рассмотрены в табл. 9.

История «категорийного менеджмента» начинается с 1980-х гг. в Америке. В Россию он пришел в 2000-х гг. через транснациональные корпорации. В начале 1990-х гг. был принят первый стандарт CatMan 1.0, однако ритейл изменился: в частности, покупатели стали еще менее однородны в своем поведении, появились новые торговые концепции.

*Категорийный менеджмент CatMan 1.0* предполагал формирование и управление ассортиментом на основе изучения потребностей целевых покупателей в рамках выбранной конкурентной стратегии. Потребности изучаются с точки зрения вида товара, его основных потребительских свойств, уровня цены. Ассортимент формируется на основе четырех групп факторов: потребности покупателей (анализ данных внутренней статистики компании); влияния конкурентов (конкурентный анализ); существующих трендов рынка товаров (анализ рынка); прогнозов развития рынка товаров категории, изменений каналов продаж, предпочтений по местам покупок и т.д.

Цели и задачи категорийного менеджмента (составлено автором)

Целевые показатели Категорийного менеджмента	Базовые задачи категорийного менеджера	
1. Увеличение удовлетворенности клиентов ассортиментом магазина; 2. Рост среднего чека, количества чеков; 3. Повышение продаж; 4. Упрощение работы с контрагентами; 5. Повышение лояльности покупателей (возвратность клиентов); 6. Увеличение клиентского потока (трафика); 7. Снижение количества неликвидных остатков; 8. Появление у магазина позитивного имиджа	1. Формирование (выделение) категорий в ассортименте	Определение товаров, входящих в категорию
		Ассортиментный классификатор
	2. Определение структуры (компонентов) категории	Дерево покупательских решений
		Структурирование категории
	3. Определение роли категории	Кросс-категориальный анализ
		Тактика ассортиментного наполнения, выкладки, продвижения товаров внутри категории и планирование финансовой эффективности
		Определение ролей категорий
	4. Оценка компонентов категории и определение потенциала категории	Отслеживание рынка товаров категории
		Мониторинг конкурентов по товарам категории
		Анализ продаж товаров категории внутри компании
	5. Вклад компонентов категории в достижение целей сети	Соотношение роли категории и целей магазина
		Оценка эффективности товаров внутри категории для магазина своей специфики

*CatMan 2.0* – это модернизация категорийного менеджмента, которая воплощает в себе достижения, появившиеся в области данных, аналитики, процессов, а также все влияние цифровой революции на изменение потребителей. Одним из ключевых улучшений *CatMan 2.0* является интеграция информации о покупателях и маркетинга в процесс управления категориями (рис. 33).

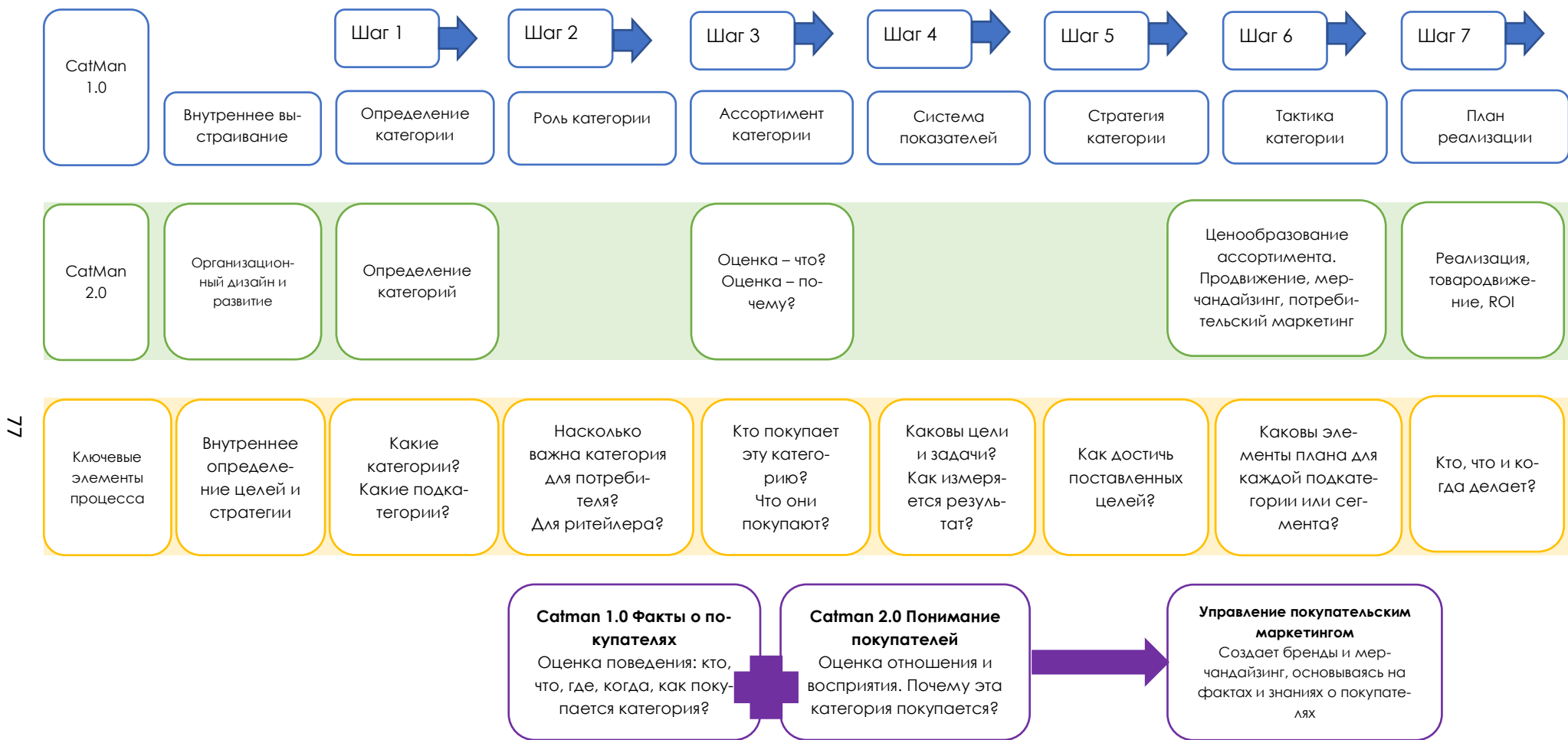


Рис. 33. Этапы внедрения концепции Catman

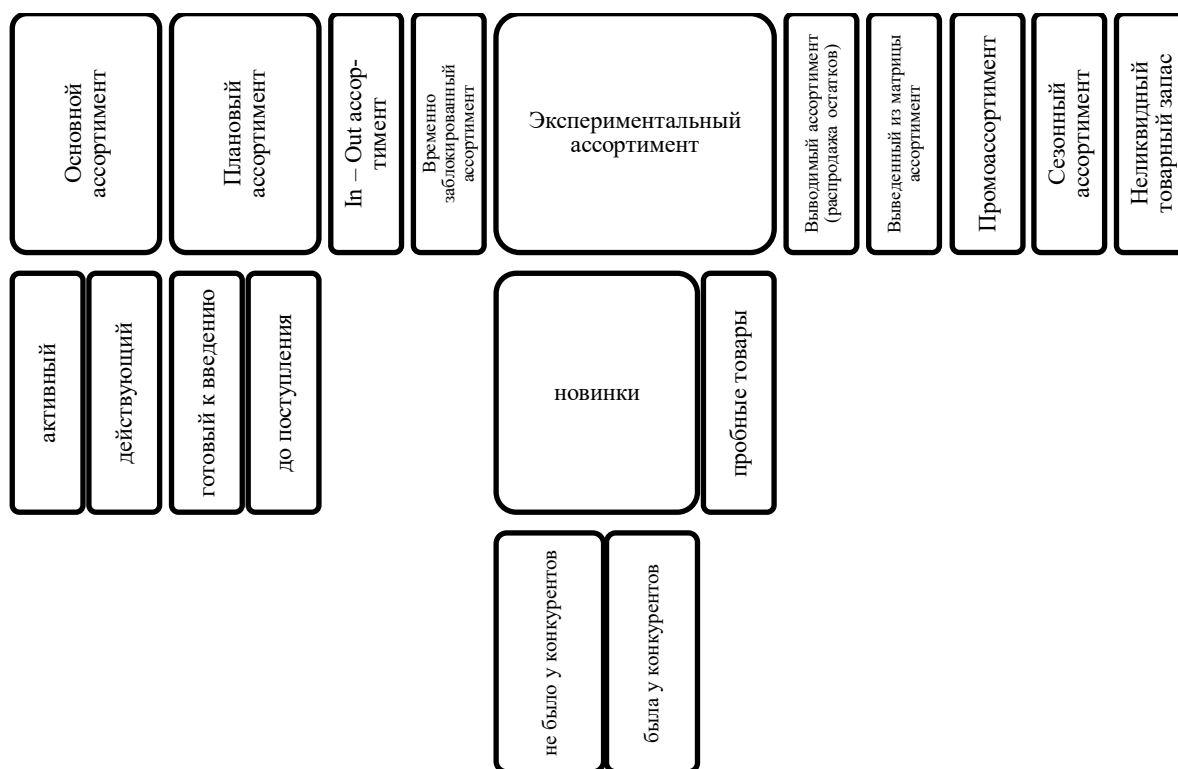
Ключевым отличием CatMan 2.0 является переход от вопроса «Что?» к вопросу «Почему?»: не «что покупает клиент?», а «почему клиент покупает это?». Кроме того, CatMan 2.0 углубляет и расширяет задачи на каждом этапе (шаге) – задачи и планы, которые должны детализироваться на уровне субкатегорий и сегментов. Смысл Catman 2.0 во взаимовыгодном сотрудничестве с поставщиками – совместно улучшая категорию для покупателя, чтобы ему было легче, комфортнее совершать покупки.

Суть подхода заключается в том, что ассортимент рассматривается не как совокупность товарных позиций, а как ряд отдельных бизнес-единиц (товарных категорий), каждая из которых имеет свои целевые показатели финансовой эффективности. Такой подход подразумевает создание определенных организационных условий для эффективного управления. Под влиянием трендов CatMan 2.0, и ранее рассмотренных факторов, возникает процесс формирования и управления ассортиментом на основе изучения потребностей покупателей. Для реализации принципов CatMan 2.0 в региональном продуктовом ритейле рассмотрена концептуальная версия, включающая пять этапов (рис. 34).

Например, *экспериментальный ассортимент* включает в себя новинки, которые, по мнению специалистов, более качественны для решения стандартных потребностей клиентов. При этом, с точки зрения категорийного менеджмента, должен достигаться WOW-эффект, позволяющий не только привлечь внимание клиента к ритейлеру, но и мотивировать к покупке.

*Товары-бренды* – федеральные и локальные бренды, которые покупателю важно найти в магазине. Задача категорийного менеджера при работе с такими товарами – оперативно вводить новинки и обеспечивать конкурентоспособную цену на полке.

*Товары-тендеры (no name)* – массовые товары, занимающую основную долю в субкатегории. Целью таких товаров для сети является получение максимально выгодного ценового предложения.



<b>Модель LONG TAIL - Нишевые товары</b>	Товары со специфическими характеристиками для определенных покупательских сегментов
	Эксклюзивные товары
	Товары, отражающие короткие тренды
	Товары для особых случаев
	Товары с особым уникальным дизайном
<b>Товары стандартные - COMODITY</b>	Товары для всех/ большинства
	Товары casual
	Товары для регулярного/ постоянного потребления (товары-бренды)
	Товары глобальных трендов (по латге)

Рис. 34. Статусы товарного ассортимента (составлено автором)

Таким образом, данные статусы ориентированы не только на задачи управления ассортиментом внутри ритейла, но и на адаптацию под изменяющееся покупательское поведение. Кроме статусов товаров при определении ассортимента в магазине, необходимо учитывать, какие товарные характеристики являются значимыми для покупателя (на основании каких критериев клиент принимает решение) (табл. 10).

Скидки применимы ко всем товарам ассортимента, а промоцену используют в основном для товаров KVI, собственных торговых марок и Back Basket. Покупатель не может контролировать изменение всех расценок в магазине, поэтому неосознанно он отбирает группу товаров более привлекательного качества, не всегда по самой низкой цене. Кроме того, в структуре ассортимента каждой категории присутствуют товары первой цены (ТПЦ). Обычно это товары со средним или стандартным качеством, но по самой низкой цене



в категории, которые могут «каннибализировать» (забирать) продажи у других товаров.

Таблица 10

**Критерии оценки потребителями товаров**

<b>Ключевые критерии оценки товаров потребителями</b>	<b>Характеристика критерия</b>
Объем упаковки	Крупные форматы магазинов могут предлагать большие упаковки, а маленькие ограничены в выборе
Формат упаковки	Формат упаковки зависит от целей покупки и условий потребления товара. Более комфортные условия потребления – меньше требования к упаковке
Требование к качеству товаров	Требования к качеству товаров различаются вкусовыми предпочтениями потребителей и особенностями места потребления товара
Эластичность к цене	Коэффициент изменения спроса покупателей при изменении цены на товары
Вид товара	Влияние сезонности спроса на разновидности товара и удобства потребления в тех или иных обстоятельствах
Бренд	Высокая конкуренция ведет к снижению приверженности к брендам. Покупатели предпочитают аналог по акционной цене

В результате, сегодня доля товаров со скидкой составляет в среднем около 40–60%. Так, по данным исследования компании Nielsen, доля продаж по промоакциям в России составила в 2020 г. 52% оборота в денежном выражении, по сравнению с 53% годом ранее. В ближайшей перспективе 43% производителей и 30% ритейлеров намерены продолжить работать над промоакциями как инструментом достижения целей по продажам.

Как эта тенденция повлияла на регионального ритейлера? Проведенное исследование выявило увеличение доли товарооборота по промо в структуре продаж регионального продуктового ритейлера в среднем с 2013 по 2020 гг. на 5 % в год. В результате в 2020 г. доля товаров, реализуемых по промо, достигла 54%. При этом самый высокий темп роста промо у таких категорий, как овощи, фрукты, грибы свежие и пиво (свыше 30%), а самый низкий – хлеб и хлебобулочные изделия, табачные изделия и мучные кондитерские изделия ФРЕШ, готовая продукция (менее 20%). В результате анализа подтверждена информация о том, что во всех товарных категориях за последние 7 лет увеличена доля промотоварооборота.

Для категорийного менеджера анализ ценообразования начинается с оценки самой низкой цены в магазине. Далее выделяются бренды, которые ассоциируются у покупателя со средним ценовым сегментом – это вторая отправная точка. Полученная информация позволяет экспертам выделить ценовые коридоры (интервалы цен по сегментам). При этом важно контролировать такое явление, как «каннибализм» товаров внутри категории, который может возникнуть в дальнейшем при ошибках в установлении цены, отсутствии стратегии ввода новинок и их позиционировании.

Таким образом, региональным продуктовым ритейлерам при формировании системы управления ассортиментом необходимо четко понимать, что классическое управление ассортиментной матрицей сегодня усложнилось из-за высокой частоты обновления товаров (появления товарных новинок). Предлагаемые подходы CatMan 1.0 и CatMan 2.0 теряют свою актуальность под влиянием более интенсивных изменений на рынке, так как меняется поведение потребителя. Под влиянием этих данных трансформируются подходы к формированию ассортиментной политики (рис. 35):

– Переход в управление ассортиментом по наборам потребительских свойств в системе автозаказа, которая будет являться IT-базисом в ассортиментной политике регионального продовольственного ритейлера.

– Исследование особенности пространственного управления ассортиментной политики регионального продовольственного ритейлера с целью реализации инструмента «централизации» поставщиков, направленного на снижение издержек и повышение маржинальности бизнеса. Инструмент предполагает выведение поставок в Распределительный центр.



Рис. 35. Пять ключевых шагов категорийного менеджера

### Товарная категория

*Категория товара (товарная категория)* – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как схожие между собой, или товаров совместного использования.

На российском рынке среди наиболее популярных товарных категорий покупатели выделяют 12 (рис. 36).

# Анализ потребительской корзины FMCG



Расходы домохозяйств на покупку товаров FMCG в июле 2019 – июне 2020 составили 15 259 рублей в месяц и 183 110 рублей в год. Кондитерские изделия, бакалея и бытовая химия показали наибольший рост в натур. выражении.

Доля расходов, %



	Индекс натур. объема MAT 2 кв. 2020 к MAT 2 кв. 2019	Индекс в деньгах MAT 2 кв. 2020 к MAT 2 кв. 2019
• Мясные продукты	101*	101*
• Напитки	102	106
• Молочные продукты	102	109
• Фармацевтические товары	101	106
• Фрукты и овощи	98*	102*
• Бакалея	104	107
• Конд. Изделия	105	107
• Товары личной гигиены	101	101
• Рыба	95*	102*
• Товары бытовой химии	104	110
• Хлебобулочные изделия	96*	103*
• Замороженные продукты	101*	107*
• Другие категории	108	107

Источник: ГФК Русь. Панель домашних хозяйств, 2020 г.

Рис. 36. Структура популярных продовольственных товарных категорий в России

## Роли товарных категорий

(рис. 37)

**Генераторы прибыли:** сезонные товары или новая популярная продукция.

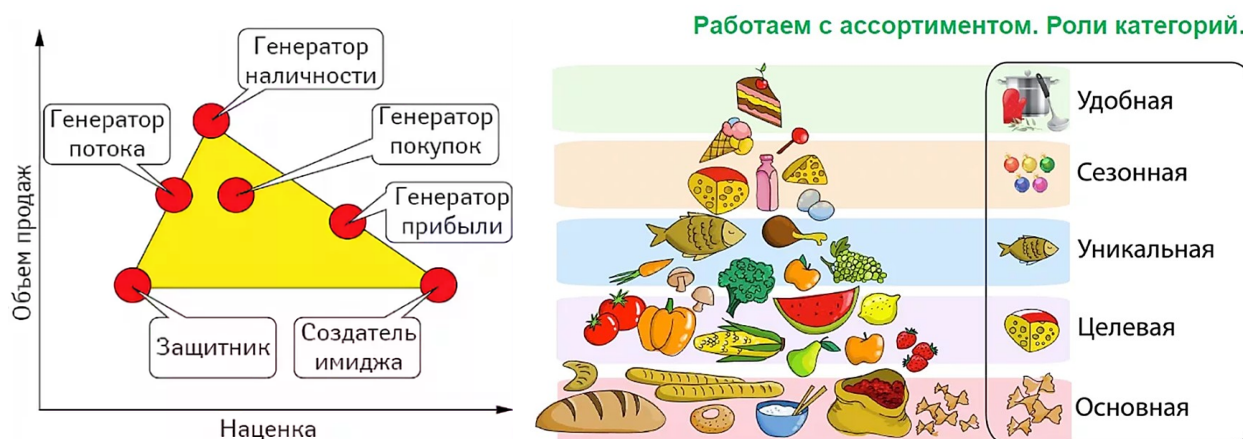
**Генератор потока:** товары массового спроса.

**Генератор покупок:** товары, за которыми потребитель специально приезжает в магазин.

**Генераторы наличности:** товары, стоимость и наценка которых относительно мала, импульсного спроса.

**Защитники:** товары, стоимость которых немного ниже, чем у конкурентов, его цены «самые доступные» или «самые низкие».

**Создатели имиджа:** товары высокой стоимости. Вспомогательные или тестовые товары. Создают ощущение широты ассортимента.



Источник: <https://www.apteka.ua/article/99349>, <http://www.abuzarov.ru/>

Рис. 37. Роли товарного ассортимента ритейлера

## Тактики управления ассортиментом

Управление товарной категорией основано на кольцевом принципе. Основные шаги принятия управленческих решений рассмотрены на рис. 38.



Рис. 38. Алгоритм управления товарной категорией

Немаловажным моментом является встраивание тактики управления ассортиментом в стратегию ритейлера (рис. 39), которая учитывает наиболее популярные матричные стратегии М. Портера и И. Ансоффа (рис. 40).



Рис. 39. Статусы товарного ассортимента (составлено автором)

### Матрица конкурентных стратегий М. Портера

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. <b>Лидерство в издержках</b>	2. <b>Дифференциация</b>
Узкий рынок	3. <b>Фокус на издержках</b>	4. <b>Фокус на дифференциации</b>

### Матрица И. Ансоффа (модель Продукт – Рынок)

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Источник: <https://blog.iteam.ru/bazovye-konkurentnye-strategii-po-majklu-porteru/>, <https://en.ppt-online.org/413140>

Рис. 40. Стратегические матрицы М. Портера и И. Ансоффа

### Развитие категории

- *Стратегия категорий* – одно из основных направлений в стратегии развития ритейла;
- *Якорные категории* – преимущества, и их влияние на развитие ритейла;
- Стратегия категорий, основополагающее для долгосрочного партнерского сотрудничества, преимущества для производителя и сети в стабильности сбыта;

- Объединения с местными производителями, совместные стратегии развития, влияние на экономику региона;
- Рыночные изменения и их влияние на стратегию.

В категорийном менеджменте развитие категории осуществляется по четырем ключевым блокам: выбор товара, закупка, доставка и продажи (рис. 41). Каждый из данных блоков оптимизирует задачи, связанные с маркетингом, мерчандайзингом, ассортиментом и ценами, закупками и производством, распределением и сбытом в магазине.



Источник: *astorsoft.ru*

Рис. 41. Направления развития товаров в категорийном менеджменте

### Текущее управление ассортиментом категории

- определение ассортиментной структуры;
- установление стоимости продукции (скидок и акций);
- использование способов продвижения товаров (POS материалы);
- выбор методов выкладки товаров на полки и стеллажи магазина;
- формирование плана заказа и поставок продукции.

Понимание механизмов работы категорийного менеджера дает сети неоспоримые преимущества. Наполнение полки товарами широко известных

брендов, обеспечение конкурентной цены, наличие интересного промо-предложения – это ключевые задачи, которые решает менеджер в категории. Однако покупатели устают от одинакового ассортимента сетевых ритейлеров, так как магазины фактически перестали отличаться друг от друга. Постоянно растущее количество SKU товаров, ограниченное пространство на полках, неоднородные характеристики магазинов и сложность цепочки поставок оказывают все большее давление на продуктовый ритейл при формировании ассортимента.

Агрессивное развитие федеральных сетей в регионах с ассортиментом, как у региональных ритейлеров, является ключевым фактором для создания уникального торгового предложения.

Требования клиента к региональному продуктовому ритейлу выше, чем к федеральному, поскольку зачастую федеральные сети обладают более удобной локацией и низкими ценами, следовательно, клиенту проще воспользоваться их услугами. Ожидания клиента, приходящего в региональную торговую сеть, могут быть завышенными. Примером регионального продуктового ритейла с максимально уникальным ассортиментом может выступать сеть «Бахетле» (Казань), которая позиционирует себя как супермаркет домашней еды.

Предполагаем, что уникальное торговое предложение должно обладать следующими характеристиками:

- отличное качество в своем ценовом сегменте;
- конкурентоспособное позиционирование на рынке;
- высокая маржинальность.

Отсутствие конкурентоспособного товарного предложения у регионального продуктового ритейлера для покупателя означает:

- слабую позицию ритейлера среди брендов или сильных СТМ конкурентов, что отражается на конечной неконкурентной цене и низкой лояльности клиентов к сети;
- низкую маржинальность товаров-брендов и товаров с высокой частотой потребления;
- нестабильность качества поставляемого товара.

При отборе товаров менеджер должен насытить категорию продукцией, не просто отсутствующей в регионе, а которой нет в России. При этом в родной стране эти товары должны показывать большие объемы продаж. Товары прямого импорта заводятся сразу во все форматы магазинов, в которых предполагается их продажа в дальнейшем. Выкладка осуществляется на «золотых полках» – на уровне 140–160 см от пола. Количество фейсингов товаров «прямых поставок» (либо размер блока для ассортиментных товаров) в два раза больше выкладки аналогичных товаров. Полки с товарами прямого импорта выделяются цветовым идентификатором так, чтобы покупатель легко находил у данного ритейлера «любимые» продукты.

Именно в проекте «прямые поставки» максимально реализуется «экспертная» функция магазина. Региональный продуктовый ритейлер продолжает «транслировать» свои уникальные товарные категории за пределами магазинов:

- обучающие мастер-классы от ведущих поваров;
- дегустации;
- знакомство с производителями и т.д.;
- видеообзоры и ролики в социальных сетях о продуктах;
- лайфхаки («как удобней чистить»), «как правильно употреблять», «что важно знать» и т.д.);
- рецепты;
- информация о пользе товаров (состав, чем полезен).

Коммуникация с покупателем осуществляется онлайн и офлайн: социальные сети (отдельные группы для товаров проекта с описанием продукта и рекомендациями по его использованию), «говорящие» полки, экскурсии, видеоролики, дегустации, POS-материалы, общесетевые социальные проекты с интеграцией прямых поставок и т.д.

Важно подчеркнуть, что товары прямого импорта показали рост в продажах даже в период локдауна в 2020 г. – увеличена пенетрация товаров в чек потребителя (рис. 42). Это означает, что преимущественное количество клиентов сети выбирают товары собственного импорта и собственных торговых марок среди аналогов в категории.

Следующая категория товаров, позволяющая региональному продуктового ритейлеру отстроиться от конкурентов – «собственная торговая марка» (СТМ). Иногда категорию называют «частная марка» (от английского «private label»). СТМ ритейлера – это товары, которые заказываются у производителя и продаются под торговыми марками, которые принадлежат ритейлеру.

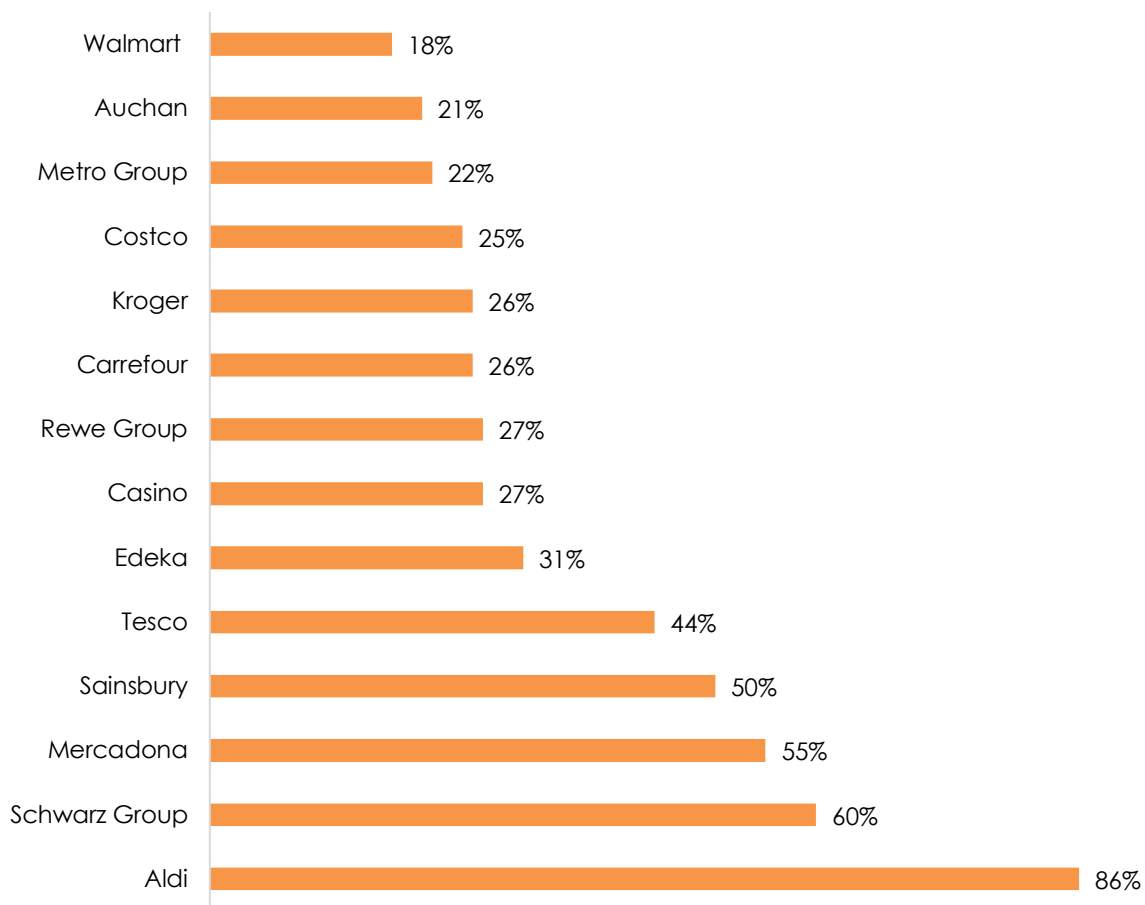
Впервые ритейлеры стали реализовывать частные марки в конце XIX в. (американская сеть «Macy's» запускала частные марки в одежде). Известные бренды «Coca-Cola», «Pepsi Cola» и «Dr. Pepper» тоже начинали свою историю в качестве СТМ. Они были «частными марками» аптечных сетей. Первые классические «частные марки» в продуктовой рознице тоже появились в США: в самом начале XX в. сеть «Atlantic & Pacific Tea Company» создала свой частный бренд «8 O'Clock Coffee». Известные сети «Tesco», «Aldi» и «Migros, которые ведут свою историю с начала XX в., с самого начала опирались на СТМ как на ключевой элемент своей рыночной стратегии.

Сейчас собственные торговые марки забирают все большую долю в продажах. Они подстраиваются под вкусы потребителя, демонстрируют внимание к нему, устанавливают выгодные для покупателя цены. Если раньше товары под частными марками были в основном представлены в категориях «первой» цены, то затем – товарами с концепцией «доступное качество».

По степени проникновения СТМ в корзину покупателя Россия еще существенно отстает от многих стран Европы. В Великобритании 44% продаж това-

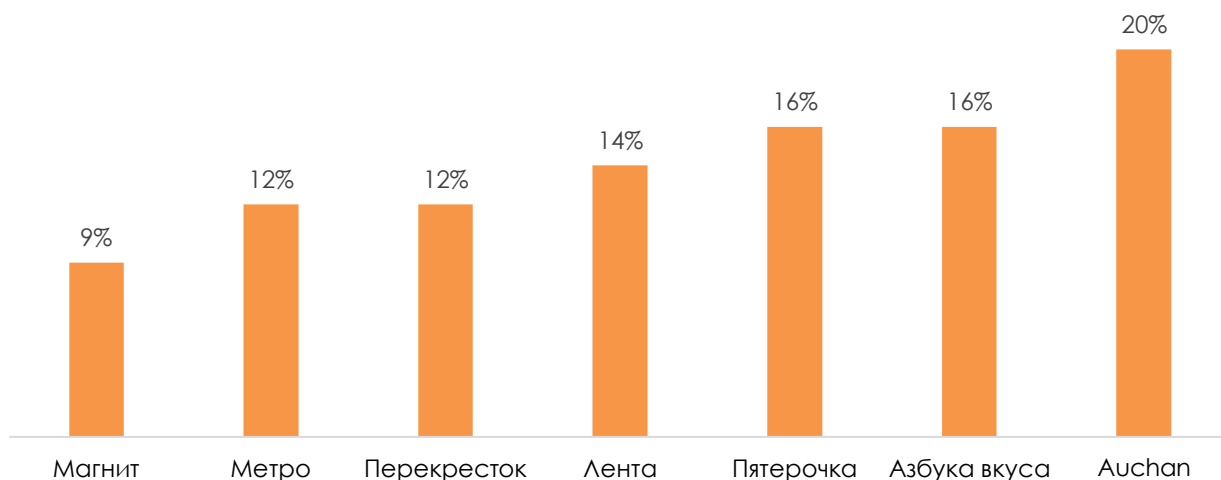


ров повседневного спроса приходится на собственные торговые марки ритейлеров, в Германии – 40%, Франции – 34%, Италии – 28%. Доли СТМ в товарообороте торговых сетей в мире и в России представлены на рис. 42 и 43.



Источник: Агеенкова А. Nielsen: СТМ пошли в рост, Retail.ru (2020)

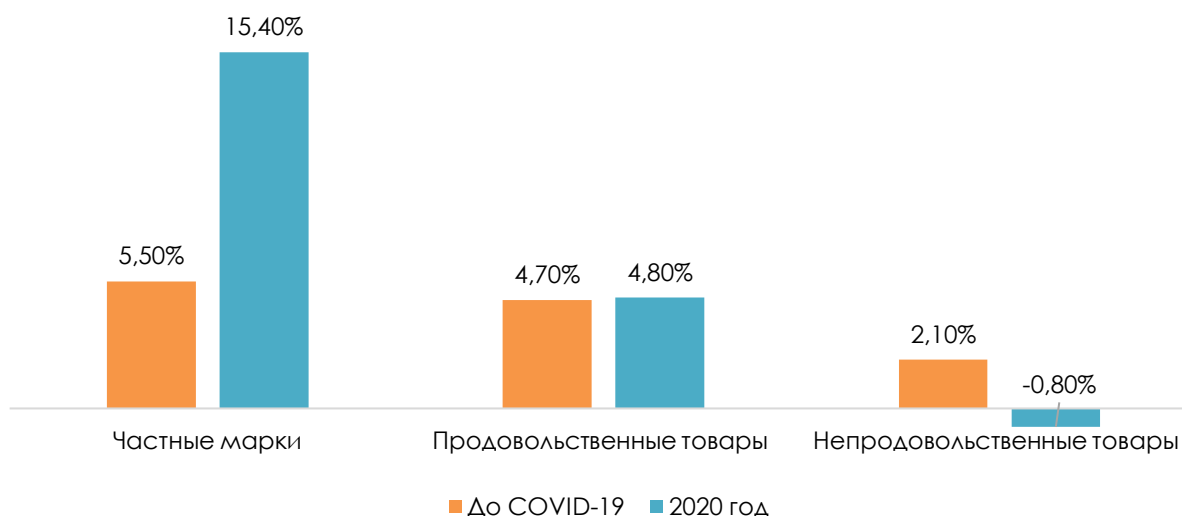
Рис. 42. Доли СТМ в товарообороте торговых сетей в мире, 2020 г., %



Источник: Агеенкова А. Nielsen: СТМ пошли в рост, Retail.ru (2020)

Рис. 43. Доля СТМ в товарообороте торговых сетей в России, 2020 г., %

Доля продаж СТМ в России в 2011 г. составляла 1,7%. В последние три года она превышала 4%, однако темп роста был невысоким. Ситуация изменилась в 2020 г. По данным Nielsen, динамика продаж СТМ с начала 2020 г. ускорилась в три раза (с 5,5% до 15,4%), опередив показатели брендовых товаров (рис. 44).



Источник: Агеенкова А. Nielsen: СТМ пошли в рост, Retail.ru (2020)

Рис. 44. Темп роста продаж СТМ в условиях COVID-19, %

Средний процент доходности СТМ федеральных сетей – 32%. Ритейлерам выгоднее реализовывать продукцию под собственным брендом, поскольку это не требует дополнительных затрат на маркетинг. Маржа в сравнении с товарами от других брендов оказывается выше.

Например, выручка X5 Group от продаж собственных марок в 2020 г. выросла на 47% до 355 млрд руб. Ритейлер запустил более 600 СТМ. За первые три месяца 2021 их количество увеличилось еще на 130 SKU. В «Пятёрочке» в 2020 г. товарооборот собственных марок вырос на 3,6% (до 17,4%), а в первом квартале 2021 г. достиг 20,4%. У «Магнита» по итогам прошлого года на долю СТМ пришлось 10% выручки. К 2025 г. компания планирует довести этот показатель до 25%. В «Ашане» 20% товаров – собственные торговые марки. В «Верном» доля продаж товаров частных марок – 7%, компания планирует довести ее до 30%.

В основе развития СТМ часто внедряется принцип «задвоения», согласно которому один и тот же продукт делают несколько производителей. Это позволяет работать с качеством товара через обратную связь с клиентом, отбирая лучших поставщиков и производителей.

По данным Nielsen, среди главных факторов, влияющих на рост покупок СТМ, респонденты отмечают «высокое качество за приемлемые деньги», «частные марки вызывают доверие», «вкус продуктов соответствует вкусу марок производителей», «качество частных марок соответствует качеству марок производителей», тогда как фактор низких цен находится лишь на 16-м месте.

Выпуск СТМ продуктового ритейлера может основываться на трех основных стратегиях:

1) *Стратегия демпинга* предполагает, что абсолютно любой товар можно заменить более дешевым аналогом. Данная стратегия является одним из самых простых решений, поскольку потребители лояльнее к дешевым аналогам товаров, чем к тем, которые они приобретали ранее или хотят приобрести в настоящий момент;

2) *Стратегия замещения конкурента* предполагает замену «топового» товара в той категории, где потребительская привычка не играет главную роль при выборе. Данная стратегия наиболее успешна в тех категориях, где сам фактор бренда частично либо полностью не является важным. При этом новый продукт может не быть самым дешевым в своей категории, а чаще оказывается на уровне «выше среднего»;

3) *Стратегия расширения бренда* предполагает синергию торговой марки ритейлера и СТМ. Алгоритм выглядит следующим образом: бренд региональной сети стимулирует продажи СТМ, которая развивает торговую марку продуктового ритейлера. При подобном развитии событий СТМ может выйти за пределы самой розничной сети и стать отдельным брендом, дополнительно продвигая торговую марку ритейлера.

Региональному продуктовому ритейлу по сравнению с федеральными сетями, с одной стороны, сложнее организовать производство качественной продукции под своим брендом в связи с объективно меньшими объемами закупки и количеством межрегиональных связей с поставщиками продукции, упаковки, этикеток и т.д. С другой стороны, местным поставщикам часто выгоднее работать именно с локальными сетями из-за более короткого транспортного плеча. Это позволяет работать с продукцией с короткими сроками годности (категория «фреши»), сокращая затраты на логистику. Следовательно, работа с местными товаропроизводителями может стать серьезным конкурентным преимуществом регионального продуктового ритейла.

*Правильные продукты* – это не только модный тренд и «зеленые» отделы, это образ жизни современного покупателя, поэтому ключевой отличительной особенностью СТМ сети «Семья» является то, что все товары проекта имеют «чистую этикетку». Это означает, что пищевые продукты из натуральных ингредиентов, без консервантов, красителей, усилителей вкуса, ароматизаторов.

Основные преимущества работы с СТМ для регионального продуктового ритейла сводятся к следующему (табл. 11):

- доверие и лояльность потребителя: формирование у клиента отношения к сети как к «продуктовому эксперту»;
- трансляция ценностей компании, для которой важно предоставить качественный продукт в хорошем ассортименте;

- забота о времени покупателя, который будет избавлен от необходимости вчитываться в этикетку, зная, что под данным брендом всегда максимально безопасный продукт;
- отстройка от других сетей, продвигающих СТМ в аналогичном сегменте;
- привлечение аудитории, направленной на ЗОЖ, в т.ч. аудитории конкурентов на рынке здорового питания;
- заинтересованность состоятельного покупателя, для которого качество первично.

Таблица 11

**Стратегии развития собственных торговых марок сети магазинов «Семья»**

<b>Основной принцип стратегии</b>	Основной акцент на минимальную розничную цену не «брендозависимого» товара	Замена/сокращение «топового» товара в той категории, где потребительская привычка не играет главную роль при выборе	Синергия бренда ритейлера и частной торговой марки
<b>Цель</b>	Удержание трафика	Отстройка по ассортименту, увеличение товарооборота и маржи категорий	Отстройка по ассортименту, увеличение товарооборота и маржи категорий
<b>Бренды</b>	«Малосемейка»	Выбор семьи, Family Choice, «Звериный стиль», «Географ», Barcarola, Fiona, Poor but Sexy	«Семья»
<b>Особенности</b>	Несмотря на низкоценовой сегмент, качество должно соответствовать нормативным документам (ГОСТ, ТУ)	Данные бренды выпускаются под конкретные товары – розничная цена ниже аналогичного товара бренда	Выпускаются товары с натуральным составом, без добавок, с отличным показателем качества
<b>Сегмент</b>	Низкий	Средний, средний +	Средний, средний +
<b>Выгода сети</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование лояльности за счет преимущества в соотношении «цена – качество»;</li> <li>• обеспечение населения социально значимыми продуктами;</li> <li>• рост товарооборота в штуках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение доходности как на данный СТМ, так и на бренд, под который выводили СТМ;</li> <li>• снижение зависимости от поставщиков;</li> <li>• лояльность клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создаются для усиления лояльности клиентов к ритейлеру;</li> <li>• через данный бренд транслируются основные ценности компании для покупателя</li> </ul>

Категория «готовая еда» в уникальном ассортименте региональных сетей характеризуется относительно короткими сроками хранения, а значит, коротким транспортным плечом. Следовательно, именно в этой категории локальный ритейл может иметь максимальное преимущество перед федеральными игроками.

Интерес потребителей к категории растет в связи со стремлением клиентов оптимизировать затраты времени на приготовление пищи. Для них удобнее купить готовую еду высокого качества по доступной цене. Рынок готовой еды растет гораздо быстрее, чем ресторанный. Развиваются направления заказа «готовых блюд» как на дом, так и в офис, а также вендинг. По данным Х5, рост продаж готовой еды составлял около 39% в 2018 г. к 2017 г., 27% в 2019 г. к 2018 г.

в магазинах сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в Москве и Московской области. В Великобритании благодаря развитию категории в магазинах «у дома» частота походо в магазины увеличилась с двух до пяти раз в неделю. При этом упал средний чек покупки, но общий чек за неделю вырос на 30%.

*Собственное производство кулинарной продукции* является существенным конкурентным преимуществом продуктового ритейлера. Рост продаж готовой еды становится возможным благодаря собственной фабрике-кухне. Фабрика-кухня – это новые технологии, которые позволяют производить качественный продукт с продленными сроками годности в модифицированной газовой среде и вакууме.

Безусловно, работа над ассортиментом может и должна подвергаться постоянному анализу. Рекомендуются проводить регулярный анализ категории по следующим критериям:

- ассортимент (общий, ценового сегмента, уровня обновления);
- клиент (количество чеков с товарами в категории, количество обращений, средний чек категории, пенетрация);
- продажи (товарооборот, доля категории, продажа на 1 кв.м площади – плотность продаж);
- маржа (маржа, наценка, маржинальность, маржа на 1 кв.м площади, дополнительная доходность);
- оборачиваемость (оборотность товарных запасов, среднесуточные товарные запасы, коэффициент финансовых товарных запасов).

Ключевым результатом работы категорийных менеджеров в региональном продуктивном ритейле должно стать увеличение доли уникального ассортимента свыше 30% в товарообороте сети. Для достижения этой цели возможна реализация следующих мероприятий:

- расширение ассортимента у существующих контрагентов за счет лицензирования добавления продуктов в новых категориях, в том числе здоровых, органических продуктов;
- увеличение ассортимента в разных категориях за счет привлечения новых поставщиков из других стран и регионов;
- пересмотр подходов к позиционированию товаров в категориях и ценообразованию;
- активное продвижение продуктов в социальных сетях, акций, дегустаций.

Таким образом, «усталость» потребителей от глобальных брендов и унифицированного предложения является ключевой мотивацией для создания уникального предложения для клиента в региональном продуктивном ритейле.

Одним из самых актуальных способов «отстроиться» от конкурентов может стать разработка товаров под собственной торговой маркой. Отличительной особенностью частных марок регионального ритейла может стать «чистая этикетка»: пищевые продукты из натуральных ингредиентов, без консервантов, кра-

сителей, усилителей вкуса, ароматизаторов. Региональному продуктовому ритейлу по сравнению с федеральными сетями сложнее организовать производство качественной продукции под своим брендом в связи с объективно меньшими объемами закупки и количеством межрегиональных связей с поставщиками продукции, упаковки, этикеток и т.д. С другой стороны, местным поставщикам часто выгоднее работать именно с локальными сетями, так как затраты на логистику часто меньше.

Отдельного внимания заслуживает категория «готовая еда». Она характеризуется относительно короткими сроками хранения, а значит коротким транспортным плечом, следовательно, именно в этой категории локальный ритейл может иметь максимальное преимущество перед федеральными игроками.

При этом изменившиеся предпочтения находят быстрое отражение в продуктовом ритейле. Магазины все чаще стирают границы между традиционным форматом и общепитом, в результате чего появляются гибридные предложения, объясняющие клиенту как принять пищу в самой точке продаж, так и взять ее домой (кафе и пекарни в магазинах).

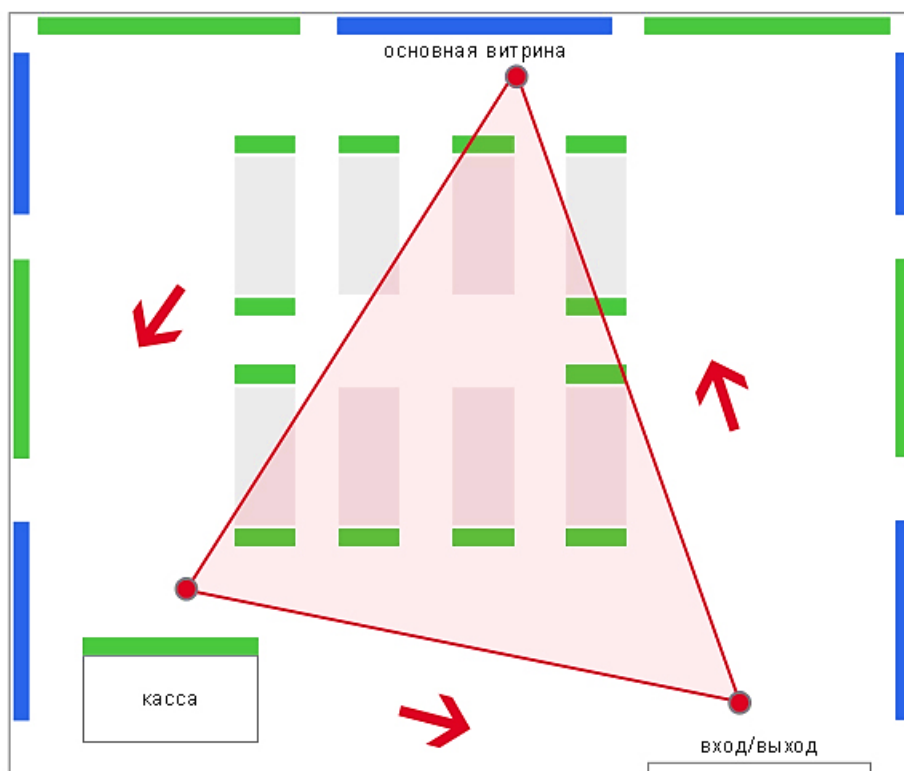
### **Управление торговым пространством**

- скрытые возможности роста розничных продаж;
- кластеризация на основе поведения покупателей – насыщение покупательских корзин – инкрементальные продажи: учет эффекта переключения спроса;
- ассортимент, ориентированный на спрос: исследования корреляции выкладки и продаж.

### **Правило «золотого треугольника»**

*Золотой треугольник* – это маркетинговое правило, согласно которому маршрут клиента в магазине основан на перемещении между тремя основными точками: вход в торговый зал, витрина с самыми необходимыми товарами и выход из торгового зала (рис. 45).

Клиент, приходя в магазин, движется между этими тремя точками, задача маркетинга и мерчандайзинга сделать этот треугольник как можно большим по размеру. Чем больше золотой треугольник, тем больше клиент проведет в магазине времени, тем больше ему можно продать товаров.



- товары импульсного спроса  
размещаются в горячих зонах, где они заметны большинству посетителей, для стимулирования незапланированных покупок
- товары повседневного спроса  
размещаются по периметру торгового зала по ходу движения покупателей
- товары периодического спроса  
размещаются в центре торгового зала
- главные точки магазина  
вершины "золотого треугольника"

Источник: [ekam.ru](http://ekam.ru)

Рис. 45. Правило «золотого треугольника» в ритейле

Крайне сильное влияние на покупателя оказывает взаимное расположение хлебного, мясного и молочного отделов супермаркета. Именно эти отделы в супермаркетах работают подобно магнитам. Поэтому их всегда располагают в разных частях зала. Получается своеобразный треугольник, который сами маркетологи называют золотым. Именно за счет приобретения товаров, купленных в зоне золотого треугольника, покупатели тратят больше всего денег в супермаркетах.

### Ценообразование в категории

Ценообразование в товарной категории в ритейле осуществляется по трем базовым направлениям (рис. 46), по которым определены роли продуктов.



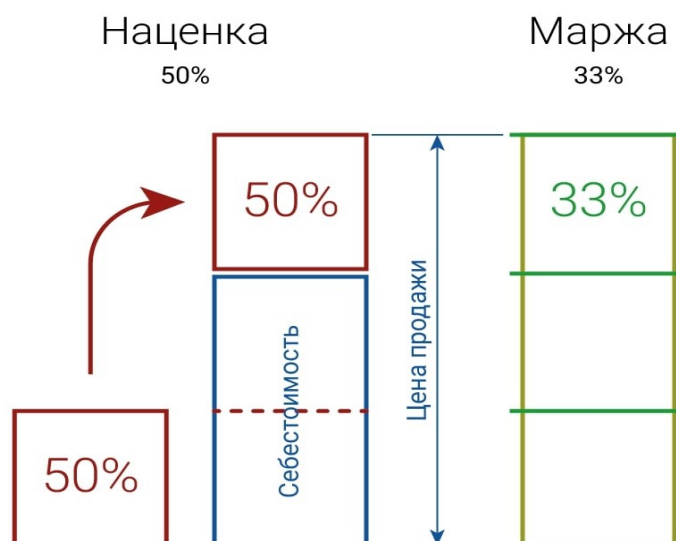
Рис. 46. Три подхода к ценообразованию в товарной категории ритейла

### Маржа и наценка

*Маржа* – отношение прибыли к рыночной цене продукта, показатель доходов компании после вычета расходов, который измеряется в процентном соотношении. Данная величина оценивается для относительной оценки эффективности деятельности компании.

*Наценка* – разница между себестоимостью продукта и ее ценой, по которой он реализуется конечному потребителю, призванная покрыть издержки на его производство, доставку, хранение и реализацию.

Визуализация различия понятий «маржа» и «наценка» представлена на рис. 47



Источники: <https://cloudshop.ru/portal/articles>

Рис. 47. Различие понятий «наценка» и «маржа»



### **Разница между маржой и наценкой (пример)**

Купленный за 100 руб. товар продан за 150 руб.

Маржа =  $(150-100)/150 = 0,33$  (33,3%)

Наценка =  $(150-100)/100 = 0,5$  (50%)

### **Фронт и бэк маржа**

**Фронт маржа (front margin)** отражает прибыль, получаемую от наценки за товар. Это непосредственная разница между ценой закупки и ценой реализации.

**Бэк маржа (back margin)** отражает ту часть прибыли, которую компания получает от поставщика в виде различных скидок, бонусов и т.п. На данный вид маржи покупатель не оказывает какого-либо действия, поскольку ее размер определяется поставщиком

#### **Пример**

В январе предприятие приобрело продукцию у поставщика на 1000 руб. В феврале была возвращена поставщиком скидка уже на приобретенную продукцию в размере 10% или 100 руб. В марте вся партия была реализована на общую сумму в 1200 руб. Таким образом, фронт маржа составила 200 руб., а бэк маржа – 100 руб.

### **Оценка основных финансовых показателей**

- ✓ товарооборот;
- ✓ валовая прибыль;
- ✓ чистая прибыль;
- ✓ величина среднего чека;
- ✓ расчет эффективности полочного пространства;
- ✓ оборачиваемость;
- ✓ число неликвидов;
- ✓ кредитные линии от поставщиков.

### **Методы увеличения продаж в категории**

Для повышения объемов сбыта товаров в категории эксперты выделяют несколько способов с разной степенью эффективности. Онлайн-ритейлеры имеют определенные отличительные особенности в продвижении товаров. На рис. 48 обобщены мнения экспертов по трейд-маркетинговым механикам и их эффективности в продвижении товарных категорий.

Персональные предложения	Вовлечение в общение	Игровые механики	Сбор информации	Сбор отзывов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• предложения после проявления интереса к товару</li> <li>• забытая корзина</li> <li>• предложения на основе сегментации</li> <li>• +40% к продажам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• распространение информации среди друзей / знакомых за бонус</li> <li>• спросить мнение других покупателей</li> <li>• позволить дать совет другим</li> <li>• 70% делятся полезным контентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реферальная программа</li> <li>• погоня за баллами</li> <li>• конкурсы в социальных сетях</li> <li>• эмоциональный маркетинг</li> <li>• 85% подписываются ради скидки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опросы в письме</li> <li>• запрос информации о клиенте</li> <li>• 40% дают обратную связь</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рекомендации товаров</li> <li>• рекомендации от самого магазина</li> <li>• 150% рост конверсии</li> </ul>

Источник: sendsey.ru

Рис. 48. Трейд-маркетинговые методы увеличения продаж в онлайн-ритейле

### Работа с поставщиками

1. *Выбор поставщика.* Критерии выбора. Оценка поставщика. Крупные и мелкие поставщики. Рейтинг поставщиков (оценка весов критериев).

2. *Стратегия поведения с поставщиками.* Сила позиции.

3. *Тактика взаимоотношений с поставщиками.* Получение скидки. Получение бонуса. Уменьшение себестоимости. Совместные действия с поставщиком по товару. Совместные действия с поставщиком по цене. Особые условия договора.

4. *Переговоры в процессе закупки.* Различные стратегии ведения переговоров. «Нет» в переговорах. «Жесткие» переговоры. Гарвардская модель. Суть переговоров. Области торга.

### Анализ категории

- анализ цен (ритейл-аудит);
- составление сравнительных анализов (ABC-анализ (рис. 49), ABC-XYZ-анализ, VCG-анализ) по категориям;
- анализ издержек для оптимизации;
- анализ продаж и прибыльности отдельных товаров и категории в целом;
- анализ удовлетворенности покупателей;
- анализ потребительской корзины FMCG – значимость категории у клиентов;
- ТОП-10 продуктов в категории, основные тенденции и ключевые драйверы развития;
- смещение потребительских предпочтений между различными товарами в категории.

	X	Y	Z	
AA	AA <del>X</del>	AA <del>Y</del>	AA <del>Z</del>	Товары-лидеры
AB	AB <del>X</del>	ABY	ABZ	Обратить внимание!
BA	BA <del>X</del>	BA <del>Y</del>	BAZ	
AC	ACX	AC <del>Y</del>	ACZ	Товары-аутсайдеры
BB	BBX	BB <del>Y</del>	BBZ	Товары-среднячки
CA	CA <del>X</del>	CA <del>Y</del>	CAZ	
BC	BCX	BC <del>Y</del>	BCZ	
CB	CB <del>X</del>	CB <del>Y</del>	CBZ	
CC	CC <del>X</del>	CC <del>Y</del>	CCZ	

Источник: <https://unisto-petrostal.ru/abc-xyz-analiz-prodazh-cto-avs-analiz-klientov-stoit-li-kombinirovat.html>

Рис. 49. Пример ABC-анализа товарной категории

## KVI

Большинство покупателей помнит цены лишь на 15–20 продуктов. По ценовому индексу на эти товары они характеризуют магазин как «дешевый» или «дорогой». У каждого человека свой набор этих продуктов, потому что потребности и предпочтения строго индивидуальны. Суммировав эти наборы, получаем консолидированный список товаров. Из этого списка необходимо убрать позиции, которые встречаются менее чем у 20 % покупателей. Получившийся список и есть KVI (key value indicator), который является индикатором торговой точки.

Стандартное количество KVI-товаров составляет 3–5 % (примерно 300–600 SKU) от общего количества ассортиментных позиций магазина. Такое большое количество SKU связано с желанием ритейлера максимально охватить все потребительские корзины. Правильное формирование KVI и ценообразование на эти товары позволяют ритейлеру быть конкурентоспособным. Классификацию товаров по KVI осуществляют с применением программного обеспечения (рис. 50).

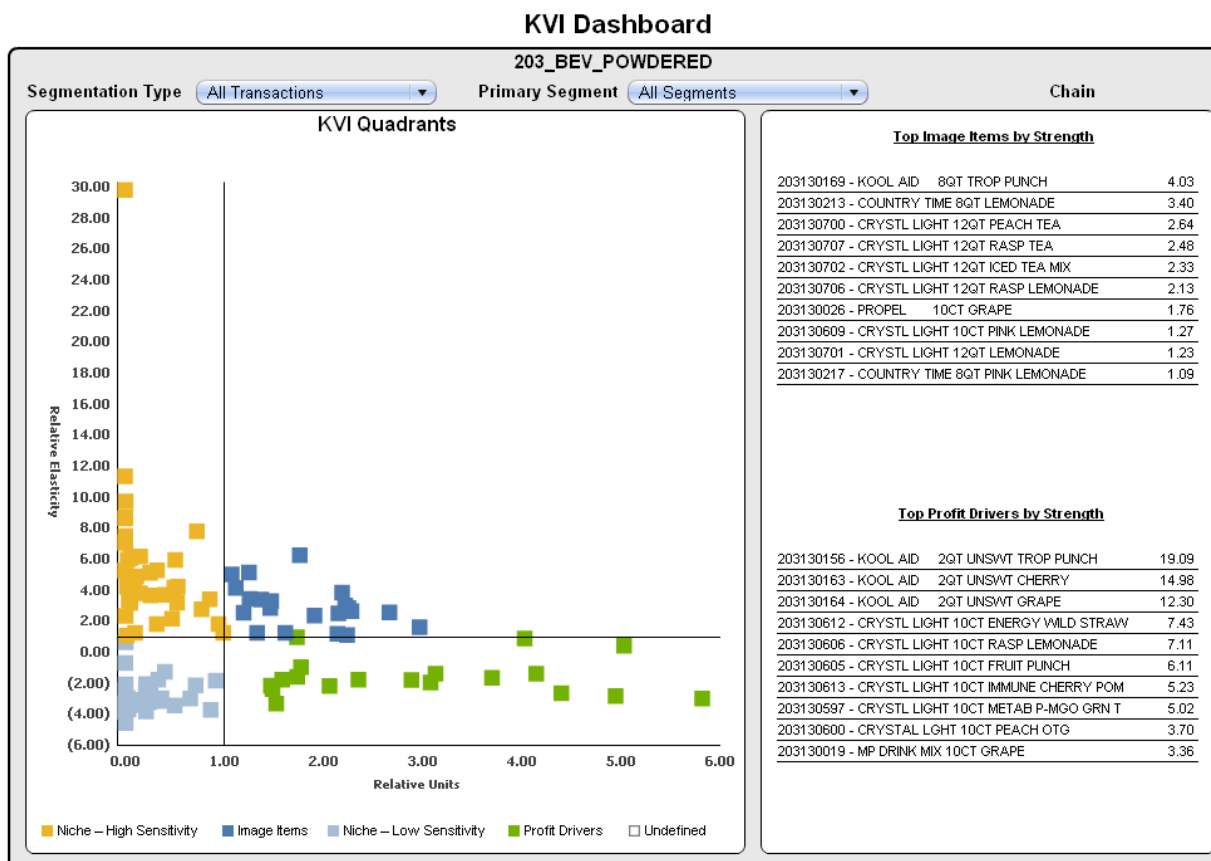


Рис. 50. Классификация товаров через KVI Dashboard

## Service Level

Это уровень обслуживания, измеритель (обычно выраженный в %) степени своевременного удовлетворения спроса из запасов или посредством текущего графика производства для удовлетворения запрошенных клиентом дат и объемов поставки.

В среде «производство на склад» уровень обслуживания иногда рассчитывается как процент заказов, полностью укомплектованных со склада при получении заказа клиента, как процент полностью укомплектованных строк заказов.

В средах «производство на заказ» и «конструирование на заказ» уровень обслуживания – это процент случаев, когда затребованная или сообщенная клиентом дата была достигнута посредством отгрузки полного количества продукта.

Уровень сервиса – это процент вовремя доставленным клиентам продаж по отношению к предъявленному клиентами спросу.

$$SL = m/V * 100\%$$

где SL – уровень сервиса по ассортименту, %;

m – количество наименований товара, предлагаемого данным магазином;

V – количество максимально возможных наименований товара.

## Кейс № 4.1

### Направления развития товарной категории ритейла

1. Определить направления развития двух товарных категорий (индивидуально распределяется преподавателем) для торговой сети «Семья» на основе данных табл. 4.1.1. Необходимо учитывать внешние и внутренние факторы. Для анализа внешних факторов использовать методы ритейл-аудита (анализ категории у конкурентов «Перекрёсток», «Магнит», «Лента», «Сбермаркет») и контент-анализа результатов исследований:

- [Исследования «Яндекс.Маркета».](#)
- [Nielson.](#)
- [2GIS.](#)
- [GFK.](#)
- [PWC.](#)

2. Определить направления и принципы развития категорий исходя из проведенного анализа внешней среды. Определить основные тенденции и ключевые драйверы развития.

3. Провести анализ категорий, используя данные продаж торговой сети «Семья» (таблица 4.1.1). Для этого произвести оценку динамики продаж в категории (пример построения диаграмм на рис. 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3, 4.4.4), предложить направления повышения эффективности продаж в категории. Соотнести категории в матрице БКГ (рис. 4.4.5).

4. Исследовать корреляции выкладки и продаж на основе проведенного ритейл-аудита (использование способов продвижение товаров, POS-материалов). Определить привлекательность и эффективность мерчандайзинга и оборудования в исследуемой категории (методы выкладки товаров на полки, стеллажи, холодильное и морозильное оборудование магазина).

5. Сделать прогноз развития категории с учетом доходов населения, уровня конкуренции и развития интернет-торговли. Предложить товары-новинки в категории. Сделать предположения, от каких товаров следует отказаться.

6. Оформить результаты в виде отчета и защитить с презентаций.

Таблица 4.4.1.

**Исходные показатели для анализа товарной категории**

Наименование товара в категории	Помесячные данные за 2020 г.						
	Продажи розн. цены, руб.	доля в РТО, %	Продажи, шт.	Маржа, руб.	Списание с НДС, руб.	Средний чек, руб.	Кол-во чеков, шт.

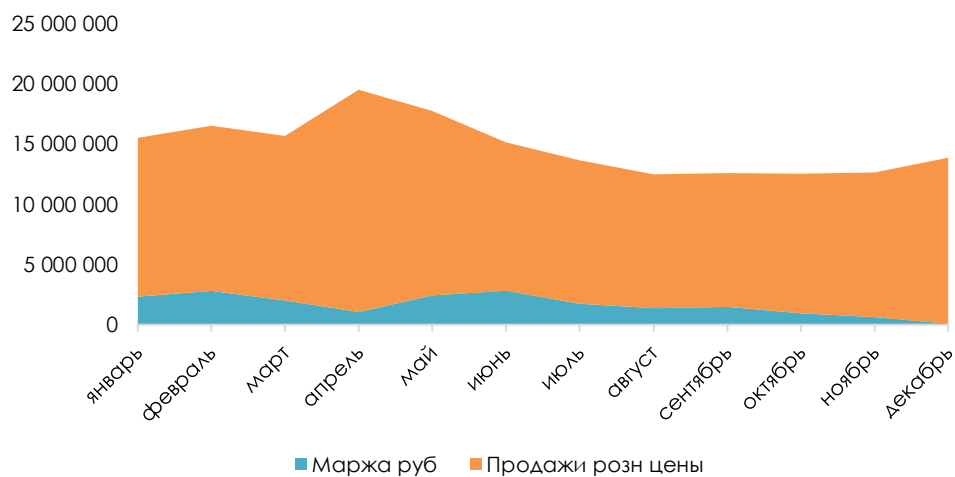


Рис. 4.4.1. Динамика объема продаж и маржи категории яйца за 2020 г., руб.

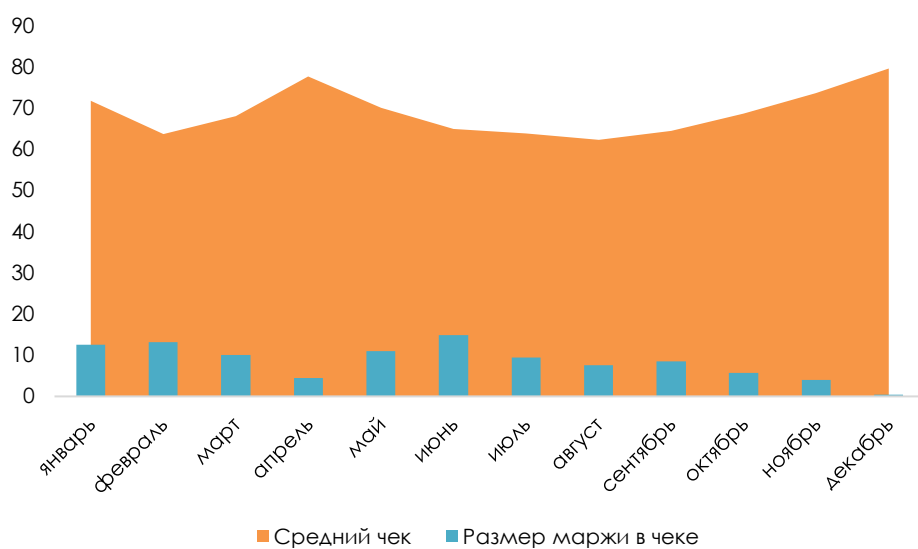


Рис. 4.4.2. Динамика среднего чека и размера маржи в среднем чеке категории яйца за 2020 г., руб.

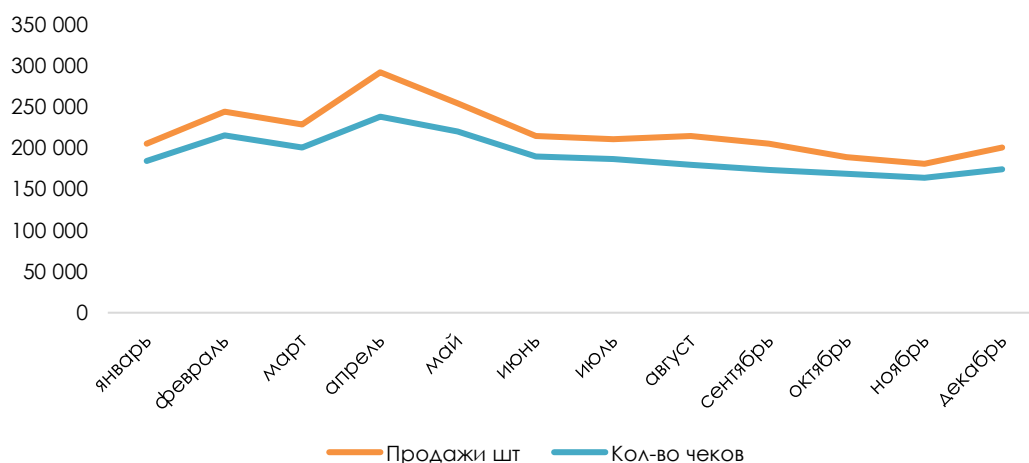


Рис. 4.4.3. Динамика объема продаж и количества чеков категории яйца за 2020 г., шт.

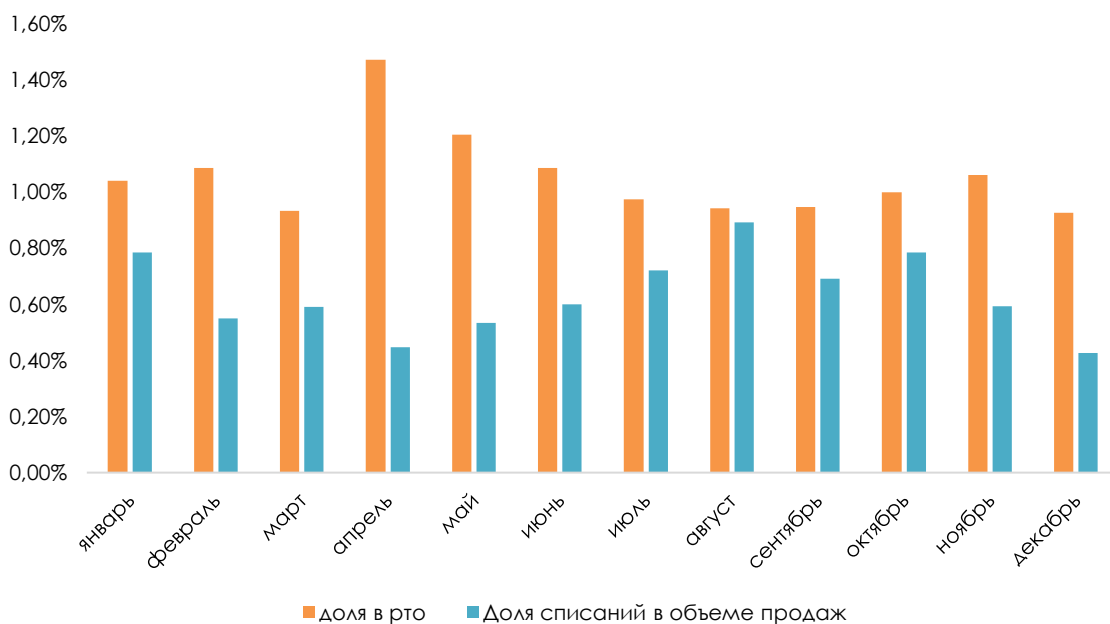
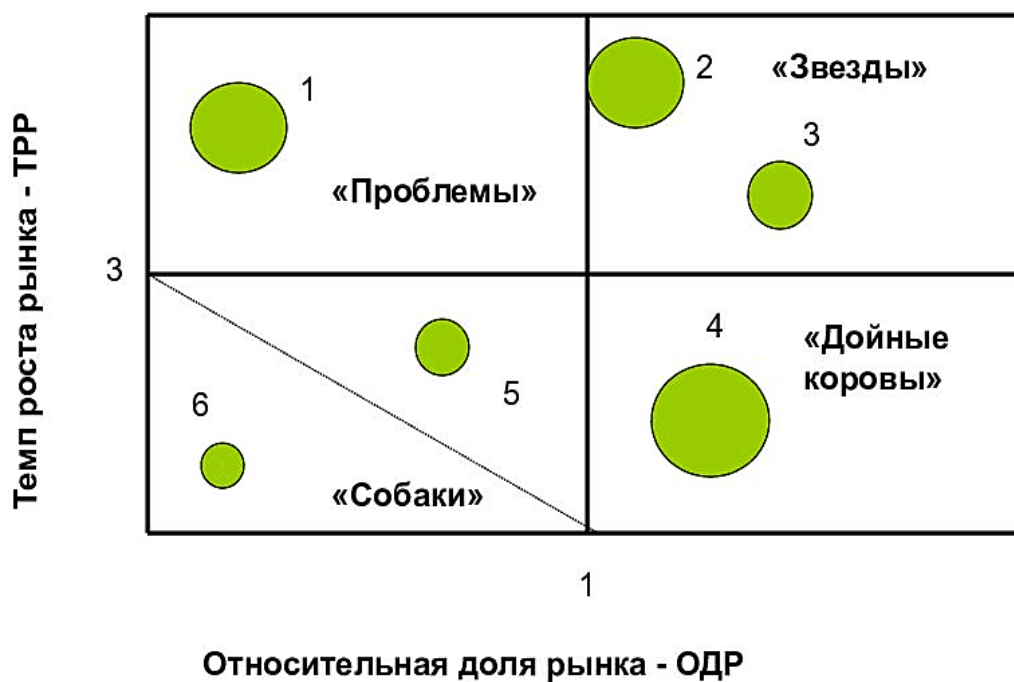


Рис. 4.4.4. Динамика доли в РТО и доли списаний в объеме продаж яйца за 2020 г, %



Источник: <https://slide-share.ru/strategicheskij-menedzhment-132517>

Рис. 4.4.5. Пример матрицы БКГ товарных категорий

## Кейс № 4.2

### Управление потребностью в импортных продуктах

Роль импортозамещения товаров в ритейле для обеспечения продовольственной безопасности страны подтверждаются экспертами. Но данные статистики свидетельствуют, что население потребляет больше, чем производит (рис. 4.2.1, 4.2.2). Ритейлерам приходится адаптироваться под сокращение импортных поставок с целью непрерывного обеспечения клиентов необходимыми товарами.

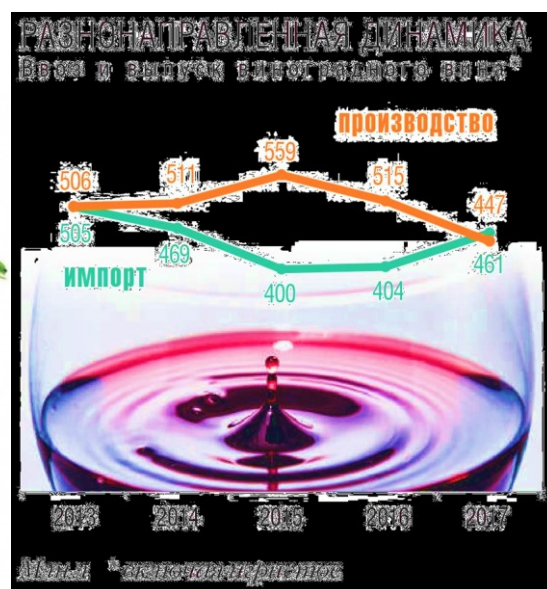


Рис. 4.2.1. Статистические данные по оценке импортозамещения продовольствия в России





Рис. 4.2.2. Доля импорта в объеме потребления в России, %

Выявлены товары, от импорта которых ритейлерам сложно отказаться. На рис. 4.2.3 определены ТОП-25 товаров, без ввоза которых не обойтись.

		2013	2017
1	Цитрусовые	1680	1170
2	Бананы	996	1130
3	Соевые бобы	676	968
4	Вина виноградные натуральные	1230	990
5	Говядина замороженная	2460	930
6	Спирт этиловый с концентрацией менее 80%	1480	921
7	Свинина	2140	862
8	Сыры и творог	2180	840
9	Мороженая рыба	1050	765
10	Пальмовое масло	694	687
11	Кофе	518	621
12	Живые деревья и растения	961	578
13	Томаты	1110	545
14	Чай	657	540
15	Сливочное масло	704	484
16	Молоко и сливки сгущенные	802	479
17	Шоколад и другие продукты с какао	781	448
18	Виноград	579	424
19	Яблоки свежие	796	406
20	Сахар*	653	400
21	Экстракты и концентраты кофе	403	398
22	Экстракт солодовый, продукты из муки**	535	371
23	Мясо птицы	849	343
24	Хлеб, пирожное, печенье	525	312
25	Говядина свежая и охлажденная	424	311

\$ млн

\* включая кондитерские изделия из сахара, мелассу








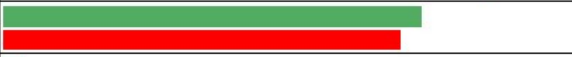



\*\* включая детское питание, смеси и тесто для приготовления хлебобулочных изделий

ИСТОЧНИК: «АГРОИНВЕСТОР» ПО ДАННЫМ ФТС

Рис. 4.2.3. ТОП-25 самых импортируемых продуктов России в стоимостном выражении

Эксперты также выявили изменения привычного для покупателя объема потребления в потребительской корзине (рис. 4.2.4), что непосредственно влияет на необходимость ритейла обеспечивать данные запросы население.

**Сравнение продуктового набора потребительских корзин 2013-2018 и 2006-2012 гг \***

Хлеб, макаронны, крупы в пересчете на муку	126,5 кг 133,7 кг		↓
Картофель	100,4 кг 107,6 кг		↓
Овощи и бахчевые	114,6 кг 97 кг		↑
Фрукты свежие	60 кг 23 кг		↑
Сахар и кондитерские изделия в пересчете на сахар	23,8 кг 22,2 кг		↑
Мясопродукты	58,6 кг 37,2 кг		↑
Рыбопродукты	18,5 кг 16,0 кг		↑
Молоко и молокопродукты в пересчете на молоко	290 кг 238,2 кг		↑
Яйца	210 шт 200 шт		↑
Масло растительное, маргарин и жиры	11 кг 13,8 кг		↓
Прочие продукты (соль, чай, кофе, специи)	4,9 кг 4,9 кг		▬

Источник: <https://roscontrol.com/journal/articles/v-kakih-magazinah-desheвле-vsego-pokupat-produkti/>

Рис. 4.2.4. Сравнение продуктового набора потребительских корзин (для трудоспособного населения, на год, в среднем) 2013–2018 гг. и 2006–2012 гг.

## Задания

1. Как изменились вкусы россиян на данный момент? Какие импортные товары любят россияне? Соответствуют ли ожиданиям российские заменители импорта действительности?

2. Как Вы считаете, какова тенденция перехода импортозамещения? Будет ли этот переход в целом, и готовы ли к этому потребители?

3. Разбейтесь на две группы. Одна из групп должна доказать выигрышность российских товаров; вторая группа должна опровергнуть данный факт, приводя аргументы как из кейса, так и из открытых источников.

4. Разбейтесь на пары. Выберите конкретный импортный продукт и оцените, насколько удовлетворены клиенты российским аналогом. Проведите опрос не менее 50 человек. Определите, какая категория людей удовлетворена произошедшими изменениями. Вопросов в анкете не должно быть менее 8 и более 12 (не считая паспортной части).

5. Подготовьте презентацию, в которой Вы указали бы, чего на сегодняшний день не хватает потребителю.

## 5. ВИЗУАЛЬНЫЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Визуальный мерчандайзинг – наука о том, как расположить товар на витрине, оформить магазин или отдел.

*Задачи визуального мерчандайзинга:*

- эффективно представить товар в торговом зале;
- облегчить покупателю поиск нужного продукта;
- сделать этот процесс максимально приятным.

В 2/3 случаев решение о покупке потребитель принимает уже у прилавка. 70 % покупателей определяются с торговой маркой, уже находясь в зале.

*Маркетинговые исследования показывают, что в 2/3 случаев решение о покупке потребитель принимает уже у прилавка. 7 из 10 покупателей определяются с торговой маркой, уже находясь в зале. Чтобы заставить покупателя приобрести ваш товар, нужно, чтобы он его правильно увидел.*

### 7 законов визуального мерчандайзинга

#### Закон 1. Фигура на фоне

Суть этого закона – в ярком выделении одного объекта на фоне других. Человек всегда выделяет, «выхватывает» из окружения один объект, при этом другие окружающие объекты на какое-то время становятся фоном.

Этот закон используется, когда необходимо акцентировать внимание покупателя на конкретном товаре для его продвижения. Выделение фигуры на фоне может быть достигнуто за счет:

*За счет количества.* Более длинная (по сравнению с остальными) линия товара или большее его количество. Также «фигурой» автоматически становится паллетная выкладка.

*Яркие цвета.* Если товар выделяется цветом – у него больше шансов быть замеченным и, соответственно, купленным. Наиболее заметные цвета – красный, оранжевый, желтый, что-то блестящее и люминесцентное. Главное – цвет должен быть «чистым», ярким, насыщенным.

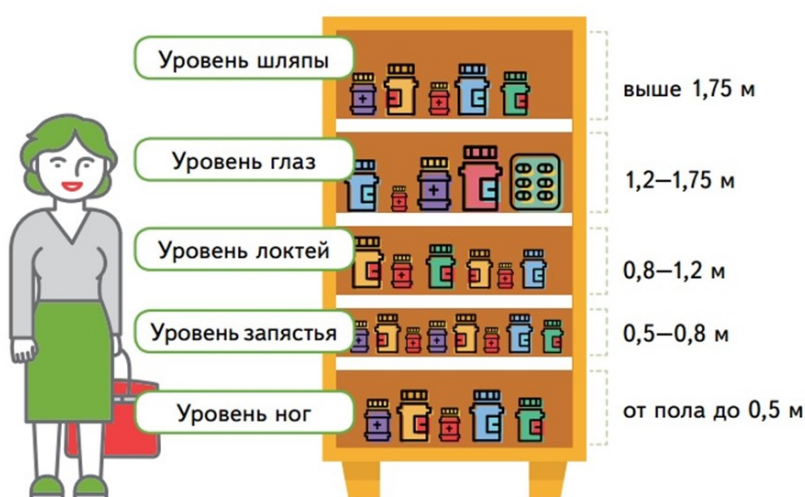
*Необычная упаковка* тоже привлекает внимание и приводит в действие «эффект новизны».

*Подсветка* выделит товар, который требует тщательного «осмотра». Мы видим это в ювелирных отделах, отделах часов и иногда в магазинах одежды. То, что освещено, то и видно лучше всего. Простой закон.

*POS-материалы* (шелфтокеры, wobлеры, ценники, стопперы, промо-стойки, диспенсеры, пластиковые лотки, флажки, упаковка, наклейки, декоративные магниты, подставки и многое другое) и внимание привлекут, и отделят один товар от другого за счет создания эмоционального образа.

## Закон 2. На уровне глаз

В зоне наибольшей концентрации внимания человека находятся предметы, расположенные на уровне глаз, точнее, в зоне  $\pm 20$  см от уровня глаз взрослого человека среднего роста (рис. 51), что обычно означает вторую и третью полки сверху при стандартном пяти-шестиполочном стеллаже. Стоит ли говорить, что товар, расположенный на уровне глаз, продается намного лучше, чем на других полках. Размещая товары, которые рассчитаны на детей, нужно учитывать уровень глаз ребенка.



Источник: [esam.ru](http://esam.ru)

Рис. 51. Уровни доступности товаров на стеллажной полке в магазине

## Закон 3. Мертвая зона

Все, что видит вокруг себя неподвижно стоящий человек, называется зрительным полем. Предметы, попавшие в нижнюю часть зрительного поля, часто остаются без внимания. При этом левый нижний угол является самым неудачным – там взгляд человека останавливается реже всего. Соответственно, нижние полки как наименее осматриваемые должны занимать крупные упаковки (например, стирального порошка), товар целенаправленного спроса (бочонки пива или дешевые макаронные изделия) или товарный запас. По данным маркетинговых исследований в супермаркетах, на нижние полки приходится лишь 5% продаж.

## Закон 4. Переключаем внимание

Кроме того, что человек склонен выделять в зрительном поле фигуру, он нуждается в переключении внимания, т. е. в поиске следующей фигуры на фоне. Это означает, что нельзя располагать однотипный (даже яркий) товар в длинную строгую линейку без зрительных акцентов. В таких случаях переключение внимания может быть обеспечено POS-материалами (рис. 52): вертикальные разграничители, шелфтокеры с названием торговой марки и т. п.

Другая крайность – слишком много товара разных форм, цветов и размеров в одном месте – также не позволяет человеку спокойно переключаться с одного предмета на другой.



Рис. 52. POS-материалами создающие «поле» товаров на стеллажах

## Закон 5. Группировка

Этот закон отражает особенности восприятия человека и особенности его мышления. Человеку легче воспринимать информацию, если она сгруппирована. В идеале товар должен объединяться в группы по нескольким основаниям одновременно, например, по торговой марке, по виду товара, по весу/размеру упаковки (рис. 53), по цене. Главная задача – выложить товар так, чтобы покупатель мог легко в нем сориентироваться.

Типичный пример группировки в магазине одежды: предметы одной коллекции вывешены рядом: жакет, блузы, брюки, юбки, платье и куртка.



Рис. 53. Пример группировки товаров при выкладке в магазине

## Закон 6. 2/3

При походе за покупками внимание человека отвлекают многие факторы:

- необходимость постоянно помнить о цели – что нужно купить;
- состояние постоянного поиска: мы смотрим по сторонам, пока не найдем нужный товар;

- поток людей – приходится двигаться так, чтобы никого не задеть;
- телефонный разговор, как обычно, в самый неподходящий момент и т.д.

Поэтому, попав в торговый зал, покупатель может впасть в некий ступор и пройти часть витрины, не обращая на нее никакого внимания. Концентрация возвращается примерно в середине прилавка – как раз во второй трети. Именно здесь рекомендуется размещать продвигаемый товар.

Отвлекающих моментов много, и рассматривать товар затруднительно. Многие остаются «за кадром», и бывает так, что покупатель поздно соображает, что прошел мимо одного прилавка и стоит уже у другого. В больших магазинах такое «отрезвление» обычно происходит во второй трети витрины (т.е. в центральной части). Поэтому центр – оптимальное место размещения продвигаемого товара.

### Закон 7. $7 \pm 2$

Психологи говорят, что объем восприятия человека ограничен – в один момент времени он может «ухватить» и запомнить лишь 5–7, максимум 9 предметов (рис. 54). В магазине это число уменьшается до 3–5, ведь в процессе покупки покупатель выполняет несколько действий одновременно.



Рис. 54. Количество товаров в памяти потребителя

Можно рекомендовать, чтобы количество товаров, брендов или POS-материалов в одном ряду, на одной витрине не превышало пяти. Например: 5 ярких ценников на стеллаже с молочной продукцией; пять расцветок кофточек одного фасона; пять видов фотоаппаратов на полке одного производителя.

## Основные элементы качественного и эффективного мерчандайзинга

### 1. Ценники

Ценники должны быть четкими, содержать правильно написанное название товара и обязательно располагаться рядом с ним. Отсутствие ценников или неразбериха крайне негативно воздействуют на настроение покупателей.

При расположении ценников нужно учитывать угол зрения покупателя. Если ценник крепится на специальном держателе, необходимо менять угол его наклона в зависимости от высоты полки.

Для крупных товаров лучше использовать держатель для ценника в виде таблички на ножке – напольный или настольный.

Цифры, указывающие сумму, должны быть напечатаны крупно и сразу выделяться на ценнике (рис. 55).

Не рекомендуется использовать курсив и много заглавных букв – они плохо читаются.

Негласное цветовое правило: желтый ценник – для товара, подлежащего распродаже, оранжевый или красный ценник – для новинок. Однако в вашем магазине могут быть иные цветовые сочетания (например, оранжевым выделены спецпредложения, а зеленым – новинки).

Но не выделяйте желтым дорогие и новые товары, они сразу теряют ценность в глазах покупателя и кажутся дешевле.



Рис. 55. Пример оформления ценников

## 2. Storytelling

Сторителлинг – легенда о продукции, история использования продукта. В магазинах сторителлинг традиционно транслируется через витрины (рис. 56).



Рис. 56. Пример летнего сторителлинг оформления витрины

## 3. Focal point



Рис. 57. Пример оформления центральной зоны магазина

Горячая зона – область торговой точки, куда покупатель направляется чаще всего при входе в магазин (рис. 57). Горячие точки на 229% могут увеличить продажи.

## 4. Запах

Обоняние является вторым по мощности органом чувств, и лишь ароматы способны влиять на эмоции человека. Под влиянием средств массовой информации и различных ухищрений продавцов, покупатель чувствует себя в магазине подопытным кроликом. Визуальный ряд полок, как правило, перегружен, и клиент внутренне напрягается, боясь, что его обманут, поэтому предпочитает быстрее приобрести необходимый товар и покинуть торговую зону. Напротив, используя ароматы (рис. 58) можно напрямую воздействовать на подсознание и мгновенно вызывать эмоциональную реакцию потребителей, причем последние часто даже не осознают, что именно запах стал причиной формирования у них положительного отношения к торговой точке.



Рис. 58. Разновидности запахов в аромамаркетинге

Ссылаясь на исследования можно сказать, что ароматы в магазинах:

- увеличивают продажи и способствуют росту прибыли магазина;
- повышают удовлетворенность покупателей;
- надолго запоминаются посетителям и формируют положительные ассоциации;
- вызывают положительные эмоции не только у покупателей, но и у сотрудников торговой точки, влияя на качество их работы;
- являются частью бренда розничного продавца;
- должны соответствовать предпочтениям потребителей: если целевой аудитории нравятся определенные запахи, продавцу следует это учитывать при оформлении магазина;
- запахи способны снимать стресс и улучшать настроение;
- наиболее сильно влияющими на покупку продуктов считаются запахи кофе и свежеспеченного хлеба, они давно используются большинством успешных операторов розничной торговли.

Но главное, что аромат необходимо выбирать и использовать в соответствии со стилем и позиционированием магазина, при этом запах должен быть неагрессивным и воздействовать на потребителя ненавязчиво. Только такой аромат способен должным образом влиять на подсознание и вызывать положительные эмоции.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Роль запаха в мерчандайзинге URL: <http://аромареклама.рф/articles/58/> (дата обращения: 30.02.2021)



## 5. Музыка

Первые исследования, посвященные влиянию музыки на покупателей, были проведены в конце 1950-х гг. в США. Психологи хотели определить, какая музыка больше способствует покупкам. Выяснилось, что на музыку обращают внимание 70% посетителей магазинов. Причем половина из них отмечала, что удачно подобранный репертуар делает посещение магазина приятным и побуждает совершать покупки.

В первую очередь имеет значение громкость и темп. Когда звучит громкая музыка – покупатели проводят в магазине меньше времени, но денег тратят больше. Однако некоторых покупателей громкая музыка настолько раздражает, что они немедленно покидают магазин. Поэтому лучше, когда музыка звучит негромко, иначе она действует угнетающе. Важно, чтобы она не заглушала все звуки, не гремела, привлекая к себе внимание, а тихо и незаметно обволакивала покупателя, заставляя его почувствовать себя комфортно и приятно.

Также было установлено, что быстрая музыка вынуждает покупателей быстрее двигаться вдоль рядов, а медленная, соответственно, способствует увеличению времени и расходов. Сегодня это открытие используется повсеместно. Чтобы убедиться в этом, зайдите в ближайший супермаркет. Мягкая расслабляющая музыка создает в торговом зале уютную атмосферу, побуждая покупателей не спешить и больше времени посвятить выбору покупок. Быстрая музыка создает противоположный эффект и используется, например, в часы пик, чтобы ускорить движение покупателей. А в отделах повышенного внимания покупателей (мясной, хлебобулочный и пр.) постоянно крутятся быстрые записи. Слыша их, покупатели двигаются энергичнее, что предотвращает скопления и очереди<sup>5</sup>.

Установите музыкальную библиотеку в соответствии с основной темой *вашего магазина*. Стоит заметить, что публичное исполнение защищенного авторским правом контента может привести к неприятностям. Поэтому обратитесь за помощью к специалистам, чтобы создать классный плейлист.

Другие элементы эффективного визуального мерчандайзинга в магазинах рассмотрены на рис. 59. Они включают в себя эффективное использование продуктов, декора торгового зала и внешних элементов магазина.

---

<sup>5</sup> Молчанов И. Звуки и музыка в мерчандайзинге URL: <https://psyfactor.org/merchan3.htm> (дата обращения: 30.02.2021)

### 6. Maximum products

Максимальное заполнение полок продукцией



### 8. Декор (стеллажи, обои, краска)



### 7. Напольное покрытие (плитка, мрамор или ковер)



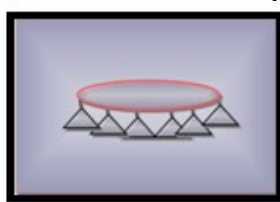
### 9. Внешние элементы (тенты, знамена и шатры)



### 10. Оборудование



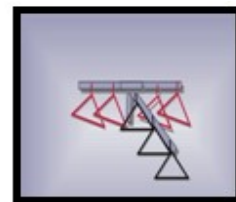
1



2



3



4

Рис. 59. Примеры оформления элементов визуального мерчандайзинга

## Витрина (продукты и вывески)

### Вывеска торговой точки

*Вывеска расположения* – указание местонахождения товара.

*Вывеска категории* – используется для подсветки товара.

*Рекламные вывески* – используются для продвижения специальных предложений.

*Вывески изображения образа жизни покупателей (Lifestyle images signage)* – создают настроение, отображая фотографии людей и мест.

*Печатные вывески* – разрабатываются в корпоративном офисе и устанавливаются сотрудниками.

*Цифровые вывески (Digital signage)* – визуальный контент отображается на мониторах или плоских панельных экранах, доставляемых в цифровом виде через централизованно управляемую сеть.

*Конец прохода (End of cap)* – дисплеи, используемые в конце прохода для более высокой маржи импульсной покупки.

*Дисплеи в междурядье* – дисплеи, используемые для повышения интереса к продуктам (сезонным)

*Стены* – используются для отображения продуктов.

*Окна* – дисплеи, используемые для того чтобы транспортировать визуальное сообщение о типе товара.

### Правила оформления витрин (дисплея)

- ✓ Меняйте дисплеи ежемесячно (рис. 60);
- ✓ акцентируйте внимание на особенности первой новинки;
- ✓ комплектные продажи;
- ✓ покажите покупателю его желания. Клиент реагирует на то, что хочет;
- ✓ искать то, что лучше в группе товаров – ранжируйте пользу продукта;
- ✓ попробуйте использовать родственные или контрастные цвета в оформлении выкладки товаров;
- ✓ начинайте ближе к двери;
- ✓ «свинья» в витрине – используйте не связанный элемент;
- ✓ примените шоутайм – осветите дисплей, от света товар «лопается»;
- ✓ добавьте комментарий к товару – короткие и легко читающиеся. Никогда не вешай табличку с надписью «Не трогать»;
- ✓ перемещайте дисплеи;
- ✓ отслеживайте запас;
- ✓ отмечайте цены.

### Стратегия размещения витрин

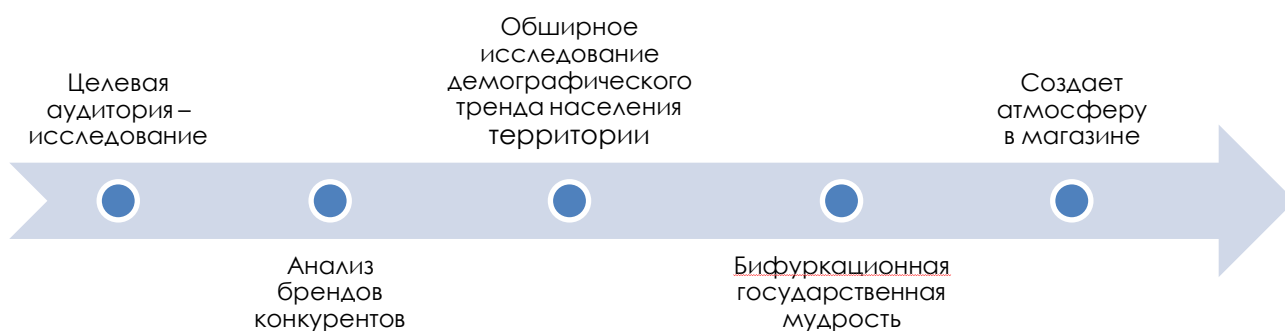


Рис. 60. Этапы стратегии разработки витрины магазина

Кроме учета правил и алгоритма стратегии разработки витрины магазина необходимо учитывать и варианты методов их оформления, рассмотренных на рис. 61а и 61б.

## Методы оформления торгового пространства

1. Написанная картина



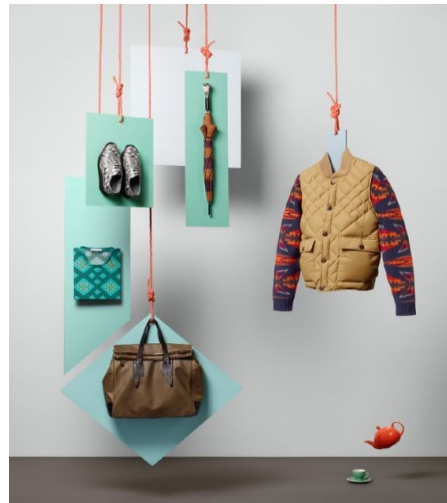
2. Выделить различные области



3. Искусство



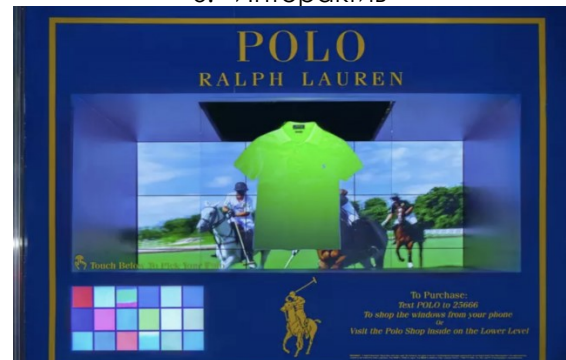
4. Комплекты



5. Цветы



6. Интерактив



7. Язык сленгов



8. Сезонные товары



Рис. 61а. Примеры методов оформления витрин

9. Эффектный манекен



10. Остроумный посыл



11. Дополнительная выкладка



Рис. 61б. Примеры методов оформления витрин

### **Выделим основные тренды визуального мерчандайзинга 2021:**

- *Модульность проектных и дизайнерских решений.* Создаются легко изменяемые пространства, способные трансформироваться под изменения ассортимента, промо-, сезонности и т.п. Используется гибкое и передвижающееся оборудование, позволяющее быстро делать перестановку в зависимости от задач и потребностей. Магазин сегодняшнего дня должен быть гибким и настроенным на неизвестное будущее.
- *Экологичный дизайн,* использование экологичных материалов и технологий, натуральной цветовой гаммы. При этом яркие акценты в коммуникациях приветствуются.
- *Тщательная работа с коммуникациями* на всех уровнях пространства магазина, а также на разных уровнях сознания потребителя.
- *Создание эмоционального торгового пространства,* пробуждение чувств и эмоций потребителя, воздействие на них и управление с их помощью потребительским поведением.
- *Креативность* – важный тренд для поколений Z и альфа. «Один из новейших трендов – создание так называемых neop moment – элементов интерьера, достойных селфи и публикации фото социальных сетях, – отмечает Елена Лебедева. – Недостаточно ровно расставить торговое оборудование и красиво развесить одежду. Надо знать, чем зацепить посетителя, что его остановит,

чтобы восхититься и сделать фото, которым он потом поделится? Такими элементами дизайна могут быть как большие конструкции, целые инстазоны, так и маленькие детали на самом товаре или полке».

- *Создание безопасного пространства (результат пандемии)*, которое включает в себя и широкие проходы, и возможность бесконтактной покупки, и размещение дезинфицирующих и защитных средств в торговых залах, и информирование потребителя о дополнительных мерах безопасности, предпринимаемые магазином для защиты своих покупателей.

- *Организация удаленной работы мерчандайзеров, цифровизация мерчандайзинга.*

- В пандемию особенно повысился спрос на *автоматические, роботизированные решения для контроля за полкой*. С помощью таких решений ритейл оперативно управляет выкладкой и меняет планыграммы.

- *Онлайн стал частью торгового зала* – оснащаются специальные пространства для хранения онлайн-заказов, пункты выдачи заказа, устанавливаются терминалы. «Можно повысить доверие покупателей, если сделать склад прозрачным, – рассказывает Елена Пантелеймонова, – пусть все видят, что находится внутри, как разложены товары и формируется заказ. Это с одной стороны – элемент шоу, с другой – демонстрация открытости и устойчивого развития компании»<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Миронова В. Визуальный мерчандайзинг: тренды 2021. URL: <https://www.retail.ru/articles/vizualnyy-merchandayzing-trendy-2021/> (дата обращения: 27.02.2021)

## **Кейс № 5.1**

### **«Моремания»: мы развиваемся как итальянская мафия» (управляя желанием купить)**

#### **Характеристика**

1. «ИТА Северная Компания» – один из крупнейших производителей, импортеров и дистрибьюторов рыбы и морепродуктов в России. С 1991 занималась производством икры и рыбных деликатесов, а до 2014 г. большую часть прибыли компания получала за счет выпуска слабосоленой семги и форели из норвежского сырья. С 2015 г. развивает проект магазинов-кафе.

2. «Моремания» – рыбный магазин и кафе под одной крышей. Кухня: средиземноморская, японская, корейская, тайская. Первое заведение открылось в административном здании производственного комплекса компании в поселке Красная Пахра, на 45-м км Калужского шоссе. На данный момент открыто шесть точек в Москве, Московской области и Владимире.

#### **Особенности**

- *Каждый сотрудник становится универсалом, который может приготовить и блюдо из меню, и сварить кофе с рисунком. Заработная плата такого «мастера на все руки» выше, чем средняя по рынку – около 80 тыс. рублей.*
- *Цены ниже, чем у конкурентов: средний чек по сети – 900 руб. Дело в том, что «ИТА Северная компания» закупает продукцию крупным оптом и является поставщиком основных федеральных сетей, а значит цепочка посредников исключена.*
- *Франшиза «для своих». Согласно «партнерской франшизе», совладельцем бизнеса может стать менеджер, чей стаж в компании составляет не менее пяти лет, а также члены его семьи.*

#### **«Моремания» в цифрах**

- *30 % принадлежит «ИТА Северная Компания» и 70 % – партнеру проекта. Компания прописывает основные стандарты в договоре, оставляя за собой право голоса.*
- *Вложения – от 15 до 20 млн рублей. «ИТА Северная Компания» может предоставить долгосрочную ссуду своим сотрудникам.*
- *Потенциал для сети – около 10 топ-менеджеров, которые готовы стать партнерами проекта.*
- *Окупаемость проекта, в среднем, – 1 год.*
- *20 – 30 % чистого дохода.*

- Средняя недельная выручка заведения 1 – 3,5 млн рублей – летом выручка выше (к примеру, за счет открытой веранды).
- Минимальная комфортная площадь – 200 кв. м.

### Стимулирование сбыта

*Упор в сети делают на скорости:* для приготовления любых блюд из меню используют около 15 ингредиентов, а время выдачи – около 15 минут, в противном случае руководство вернет деньги, как гласит объявление в заведении.

Среднее время, проведенное гостем в заведении, – 30–40 минут, ведь в «Моремании» умышленно нет крепкого алкоголя, которое подразумевает длительное пребывание в заведении. Руководство проекта не делает больше 30–35 позиций в меню, не считая напитков.

*Цены довольно демократичные,* все блюда не дороже 399 рублей, исключение – блины с черной икрой и сметаной за 999 рублей. 100–150 рублей дополнительно за приготовление рыбы с прилавка.

*Завоз рыбы чаще* – в среднем 3–4 раза в неделю, чаще чем в любой торговой сети Москвы.

*Если семья пришла с двумя и более детьми,* то для них предусмотрена 15% скидка по программе лояльности. Забавные случаи тоже случались – скидку дали гостю с заметно округлившимся животом и малышом в коляске, ведь женщина пришла практически с двумя детьми.

### Задания

- Укажите какие сильные и слабые стороны реализации данной стратегии.
- Возможно ли реализовать данный подход работы в Перми в рамках крупных торговых сетей? (обоснуйте ответ)
- Какие приемы мерчандайзинга можно рекомендовать компании?
- Подготовьте презентацию, в которой Вы указали бы на ряд шагов для развития компании в Перми.



## Кейс № 5.2

### Продуктовый магазин формата «у дома»

В продуктовый магазин формата «у дома» поставщик газированных напитков поставляет напитки, представленные в табл. 5.2.1.

Составьте схему – планограмму для газированных напитков при следующих условиях. Размер полки: высота 170 см; длина 400 см. Товарооборот: 10 % составляют напитки объемом 2 литра, 20% – 1,5–1 л., 30% – 0,5 л., 40% – 0,33 л.

Таблица 5.2.1.

#### Газированные напитки

Бренд	1	2	3	4	5	6
Fanta	Сильно газированный 0,33 л в жестяной упаковке	Газированный напиток 0,33 л в стеклянной бутылке	Сильно газированный 0,5 л в пластмассовой бутылке	Сильно газированный 1,5 л в пластмассовой бутылке	Фанта цитрус сильно газированный 1,5 л	Сильно газированный 2 л в пластмассовой бутылке
Coca-cola	Газированный напиток 0,15 л в жестяной упаковке	Напиток газированный 0,2 л в стеклянной упаковке	Напиток сильно газированный 0,33 л	Cherry Zero 0,5 л. в пластмассовой упаковке	Напиток сильно газированный 1 л в пластмассовой бутылке	Сильно газированный 1,5 л в пластмассовой бутылке
Pepsi	Сильно газированный напиток 0,33 л в жестяной упаковке	–	–	Напиток газированный pepsi черри 1,5 л, в пластмассовой упаковке	Напиток 1 л в пластмассовой упаковке	Напиток сильно газированный 1,75 л. в пластмассовой упаковке
Напитки из черно головки	Лимонад буратино 0,5 л в пластмассовой упаковке	Мохито, сильно газированный 0,5 л в пластмассовой упаковке	Лимонад Буратино 1 л в пластмассовой упаковке	Тархун сильно газированный 1 л	–	–

#### Задания

1. Расположите выкладку согласно семи правилам визуального мерчандайзинга (фигура на фоне, на уровне глаз, мертвая зона, переключение внимания, группировка).

2. Используйте горизонтальный и вертикальный способ, дисплейный.

3. Используйте приемы мерчандайзинга (представление по видам, объемное представление, цветное представление, фронтальное представление, коллекционность, представление в точке фокуса).

4. Что Вы можете порекомендовать по ассортименту (глубина ассортимента)?

5. Предложите товары импульсивного спроса, которые могут находиться рядом с полкой газированных напитков.

## 6. ВИЗУАЛЬНЫЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ ONLINE

Визуальный мерчандайзинг *online* – это искусство и наука показа продуктов или предложений на веб-сайте с целью увеличения продаж.

Задачи:

- разработка стратегии мерчандайзинга с учетом понимания нужд разных клиентов;
- развертывание правильных техник в процессе шопинга;
- поставка правильного продукта, который наиболее вероятно будет куплен с наибольшей долей вероятностей.

92% интернет-покупателей при совершении покупок поддаются влиянию визуальных эффектов.

### Главная страница

- Убедительные и яркие образы вашей продукции, включая образ героя, где это возможно (рис. 62).
- Ваша самая актуальная информация о бренде (ATF) на понятном и лаконичном языке.
- Визуальные элементы, чтобы выделить особенности продукта.
- Положительные отзывы и отзывы клиентов.
- Легко найти кнопки социальных сетей.
- Четкий призыв к действию, который вы повторяете по всему сайту.
- Используйте изображения, привлекающие внимание.
- Убедитесь, что каждая коллекция имеет четкое название (фотография не затеняет текст).
- Размещайте коллекции в сеточном стиле, чтобы сайт выглядел чистым и читателю было легко читать.
- Коллекции, организованные как плитки (похожие на Pinterest).

Типы главных страниц:

- образ героя;
- коллекция сетки;
- сетка продукта;
- социальное доказательство;
- подтверждение власти;
- приятное доказательство.

## Быстрый и легкий визуальный мерчендайзинг

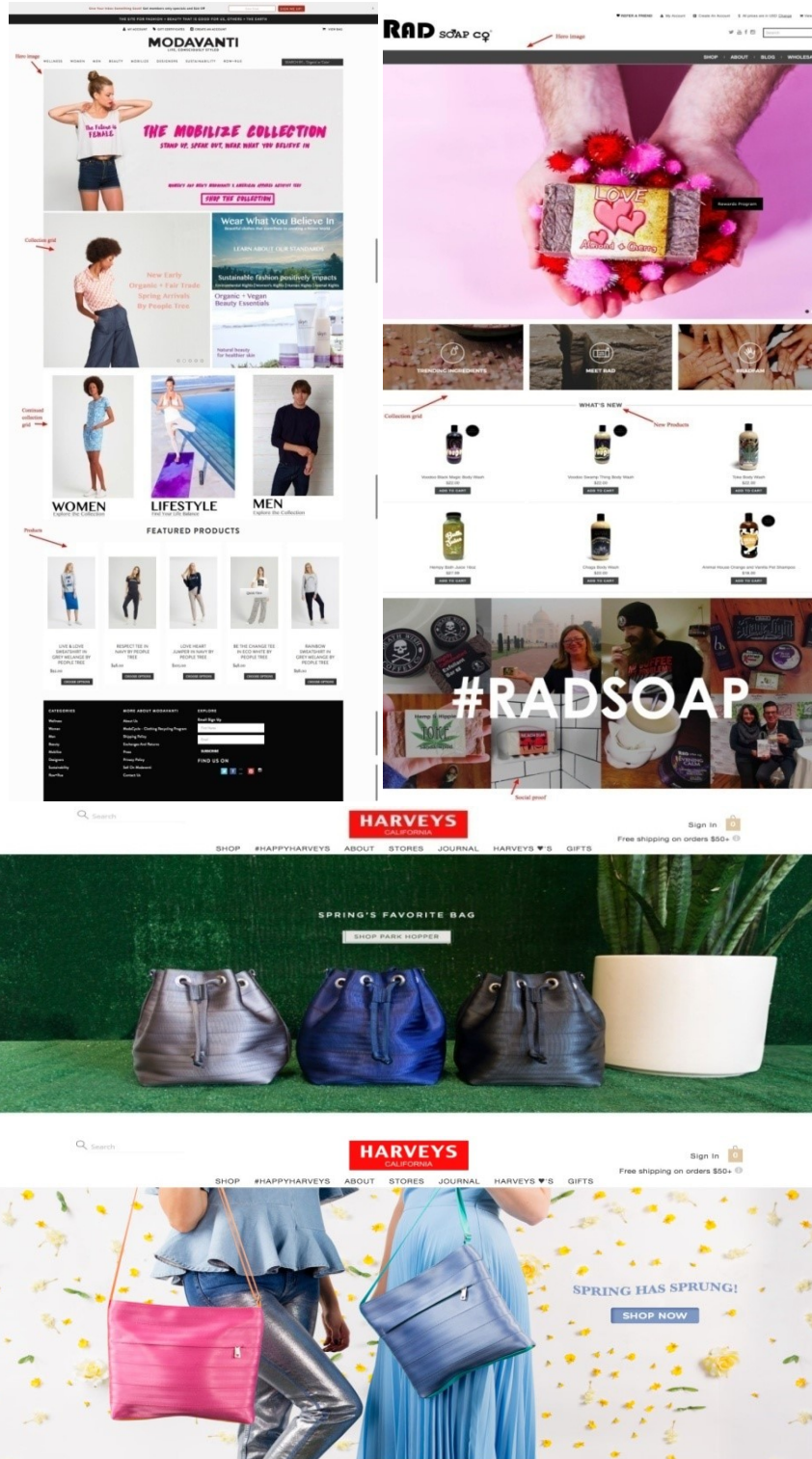


Рис. 62. Примеры главных страниц интернет-магазинов

## Способы оформления главных страниц

Способ 1. Покажите предложение заранее (рис. 63).

- ✓ сделайте значительное предложение или продвигайте товар с изображением крупного героя в верхней части главной страницы;
- ✓ планируйте заранее и готовьте изображения и графики по несколько историй за раз.



Рис. 63. Пример демонстрации продукта на главной странице

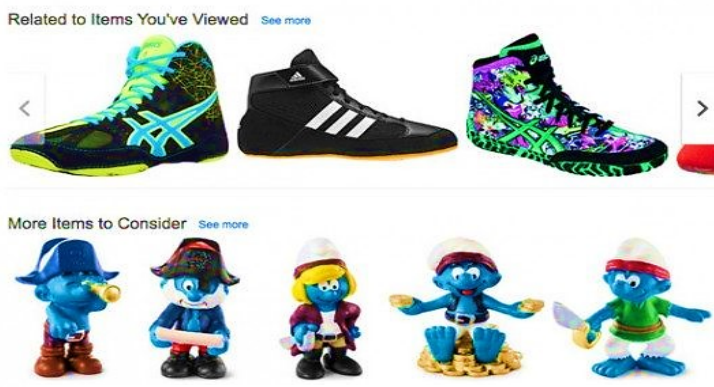


Рис. 64. Пример демонстрации продукта на главной странице

Способ 2. Персонализируйте модельные продукты (рис.64). Продукты персонализируйте на основе истории покупок и просмотров посетителя.

Способ 3. Покажите баннер с бесплатной доставки (рис. 65).



Рис. 65. Пример оформления баннера интернет-магазинов с бесплатной доставкой

Способ 4. Следуйте популярным трендам

- ✓ клиенты ожидают, что страницы категорий будут выглядеть определенным образом и предоставят некоторую основную информацию;
- ✓ снимки моделей дают вашим клиентам лучшее представление об элементе масштаба и вдохновляют их представить, как будет выглядеть предмет на них.

### Способ 5. Используйте фильтры и слои (рис. 66).

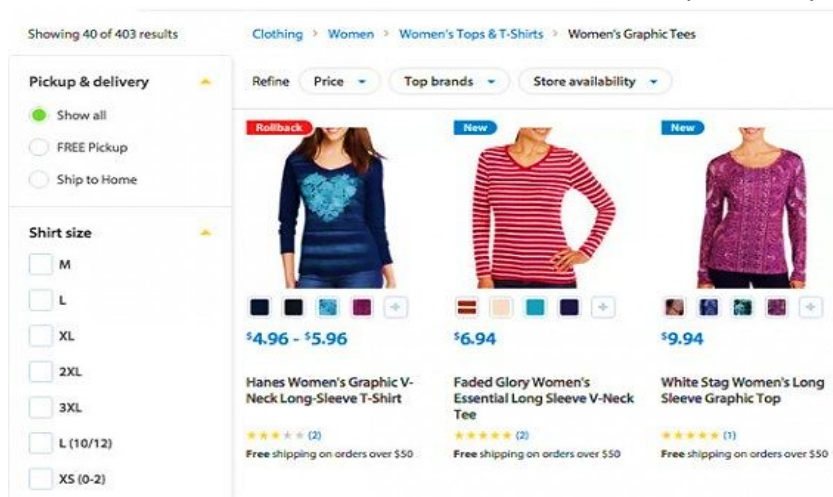


Рис. 66. Пример оформления поисковых фильтров интернет-магазина

### Способ 6. Продемонстрируйте продукт с разных сторон Фотографирование ваших продуктов в повседневном использовании (рис. 67).



Рис. 67. Пример главной страницы интернет-магазинов с демонстрацией продукта «в действии»

### Способ 7. Используйте видео о продуктах

- ✓ используйте хорошую камеру DSLR;
- ✓ убедитесь, что освещение хорошее;
- ✓ используйте сервис редактирования фотографий, например PIXS.

40% респондентов, согласно исследованию Google, после просмотра видео о продукте, посетят онлайн-магазин.

34% покупателей одежды покупают рекламируемый товар после просмотра видеобъявления.

## Фотография

75% покупателей считают качество изображения самой важной особенностью онлайн-покупок.

- Фотография является самым большим элементом цифрового визуального мерчандайзинга.
- Наймите профессионального фотографа или купите цифровую камеру.
- Прочитайте об основных принципах фотографии: как получить выразительный образ продукта, а также советы по улучшению ваших фотографий продукта.

### Стиль фотографии:

- ✓ убедитесь, что стиль фотографии подходит вашему бренду;
- ✓ придерживайтесь определенного стиля фотографий;
- ✓ используйте модели, обеспечивающие ощущение осязаемости продуктов;
- ✓ соблюдайте эстетический дизайн фотографий (рис. 68).

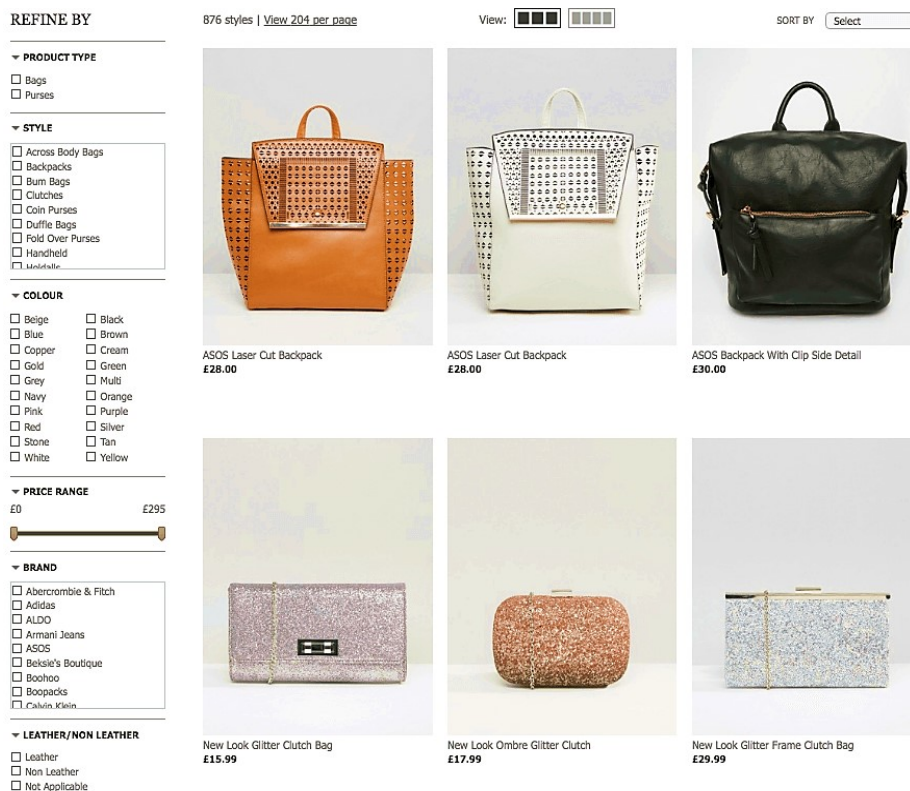


Рис. 68. Пример эстетического оформления фотографий товаров в интернет-магазине

### Иллюстрирование функций

- ✓ покажите своим клиентам все функции, которые вы описываете;
- ✓ группировать сезонные или тематические продукты в интернет-магазине;

✓ создайте запас динамических изображений продукта, чтобы иметь под рукой для маркетинга в социальных сетях.

## Пользовательский контент (UGC)

- ✓ выделение пользовательского контента;
- ✓ обширная база данных отзывов клиентов – доверие потребителей.

Галерея с фотографиями клиентов  
и их текущей пользовательской контент-кампанией

На 24 % происходит увеличение продаж при размещении фотографий клиентов на страницы товаров (рис. 69).

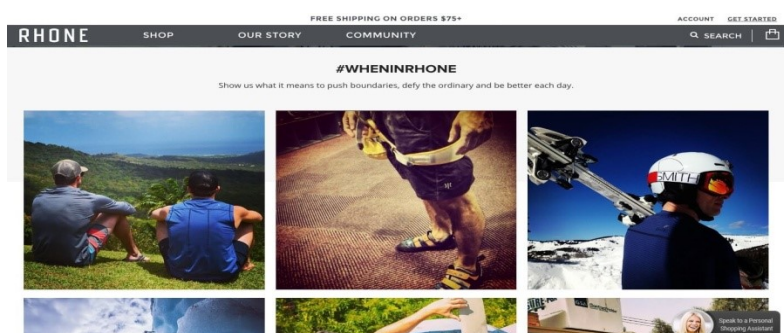


Рис. 69. Пример главной страницы интернет-магазина с демонстрацией контента пользователей

Подробные описания продуктов помогают клиентам представить, как они могут использовать продукт. Детали, советы визуализируют товар в руках клиента (рис. 70).

**SHORE BREAK PACK**  
~~\$70.00~~ \$50.00  
★★★★★ 344 Reviews

- 1 - **ADD TO CART**

**FREE SHIPPING ON U.S. ORDERS OVER \$25**

Save some cash by purchasing our bracelets in this custom style pack! Wear them all together or mix and match your favorite combinations. Every bracelet is 100% waterproof. Go surf, snowboard, or even take a shower with them on. Wearing your bracelets every day only enhances the natural look and feel. Every bracelet is unique and hand-made therefore a slight variation in color combination may occur.

**Pack Includes:**

- Flat Braided Fuchsia
- Platinum Cream
- Salmon Studded
- Solid Winter Fresh
- Life in Color
- Beach Boardwalk Braided

»

- 100% waterproof
- wax-coated
- iron-coated copper "P" charm
- adjustable from 2-5 inches in diameter

Рис. 70. Пример детального описания продукта и условий его использования

## Мобильная отзывчивость

Подразумевает маркетинг для нескольких устройств, а не просто адаптацию своего текущего маркетинга и мерчандайзинга к мобильному устройству.

### Сосредоточьтесь на рассказе

Расскажите историю вашего бренда и дополните яркими образами, возможностью просмотра веб-страниц, которые стимулируют импульсные покупки и покупки нескольких товаров.

### Заработайте лояльность у постоянных посетителей и клиентов

- выделите специальную акцию из списка пожеланий клиента;
- порекомендуйте дополнительные продукты, которые отлично сочетаются с недавней покупкой;
- покажите напоминание об оставленных товарах в корзине;
- добавьте простую кнопку «Заказать снова»;
- создавайте собственные целевые страницы продукта для покупателей, которые нажимают на ваши объявления с ретаргетингом.

### Привлеките покупателей с высокими намерениями

Посетители, использующие поиск (Исследования SLI) совершают покупки в 2,7 раза чаще.

### Конвертируйте браузеры в покупателей

- ✓ рекламируйте наборы отдельных продуктов (а не общих категорий) на страницах с наибольшим трафиком.

### Data Mining для электронной коммерции и мерчандайзинга

*Канал трафика:* откуда пришел ваш посетитель?

*История:* первый раз или возвращающийся покупатель?

*Поведение:* в какой раздел вашего сайта заходил, какие действия предпринимал?

*Пол:* женщина или мужчина?

*Возраст:* сколько лет?

*Устройство:* на мобильном устройстве, планшете или традиционном компьютере?

*География:* где находится?

*Товар продан:* какой именно товар приобретен?



*Варианты:* какие размеры, цвета, стили и другие варианты продукта приобретены?

*Цена:* каковы стоимость товара и размер скидки?

*Количество заказа:* сколько единиц товара клиент приобрел за один раз?

*Время / Дата:* когда произошла покупка?

*Способ оплаты:* тип кредитной карты, PayPal, в кредит / отложенный платеж?

*Способ доставки:* самовывоз, доставка «до двери» курьером?

*Заброшенные тележки:* какие товары выбраны, но фактически никогда не покупаются?

*Социальные тренды:* что сейчас актуально для ваших клиентов?

*Тенденции брендов:* какие бренды продуктов могут помочь привлечь покупателей?

*Сезонность:* какой праздник или сезонность стимулирует покупки?

*Инвентарь:* количество на складе.

### **Искусственный интеллект (ИИ) стимулирует автоматизацию электронной коммерции**

56 % сайтов уже внедрили или планируют добавить ИИ

- виртуальные помощники по покупкам;
- чат-боты;
- визуальный поиск;
- дополненная реальность (AR);
- виртуальная реальность (VR).

### **Тестирование стратегии мерчандайзинга**

- ✓ A / B-тест;
- ✓ определите, сколько продуктов должно отображаться в ваших рекомендациях. SLI Systems показывают, что 4 или 5 продуктов являются идеальными;
- ✓ тест правил поиска по сайту и рекомендации по продукту;
- ✓ сравнение с продуктами лидеров продаж.

## Кейс № 6.1

### «Wildberries»: интернет-магазин желаний

Исследовательская компания Data Insight оценила, что на российском рынке электронной коммерции 31% принадлежит «Wildberries», что делает ее одним из крупнейших онлайн-магазинов страны (рис. 6.1.1).

- Самый большой процентный прирост показал «Детский мир».
- Умение выполнять максимальное число заказов из трафика.

#	Магазин	Онлайн-продажи, млн руб.		Заказы, тыс.		Средний чек, руб.		
		2020	рост	2020	рост	2020	рост	
1	Wildberries.ru [1]	Универсальные магазины	413 200	96%	305 000	100%	1 350	-2%
2	Ozon.ru [1]	Универсальные магазины	197 000	144%	73 800	133%	2 670	5%
3	Citilink.ru	Электроника и техника	132 730	47%	12 390	23%	10 710	19%
4	Dns-shop.ru	Электроника и техника	116 760	117%	12 370	82%	9 440	20%
5	Mvideo.ru	Электроника и техника	113 200	100%	8 900	71%	12 720	17%
6	Eldorado.ru	Электроника и техника	53 760	95%	6 400	80%	8 400	8%
7	Lamoda.ru [1]	Одежда, обувь и аксессуары	52 970	32%	14 550	28%	3 640	4%
8	Apteka.ru	Аптечные товары	50 070	46%	32 240	48%	1 550	-2%
9	Aliexpress.ru [2]	Универсальные магазины	49 000	171%	19 060	218%	2 570	-15%
10	Pokupki.market.yandex.ru	Универсальные магазины	44 090	136%	15 490	159%	2 850	-9%

Рейтинг TOP100 интернет-магазинов в России 2020 года (с) Аналитическая компания Data Insight, 2021

DATA  
insight

Рис. 6.1.1. ТОП-10 интернет-магазинов России, 2020 г.

*Всего на этом рынке:*

- совершается 314 000 заказов в сутки;
- 115 млн заказов в год.

*Характеристика компании «Wildberries»*

- Сфера деятельности: онлайн-торговля одеждой, косметикой, товарами для дома.
- Сотрудников: более 15 тыс. человек.

*Татьяна Бакальчук, гендиректор «Wildberries»*

- Татьяна Бакальчук в 42 года, задумала «Wildberries» (в 2004 г.) как место для покупок таких людей, как она: мам с ограниченным бюджетом и временем.
- Сначала она заказывала одежду оптом из немецкого почтового каталога, сканировала картинки и размещала их на своем сайте.
- Татьяна не требовала от клиентов предоплату и организовала курьерскую доставку, предоставив покупателям возможность не приезжать за покупкой лично.

«Иногда кажется, что я мчусь на скоростном поезде, не имея возможности прыгнуть», – высказывание Т. Бакальчук.

### Ассортимент

- «Wildberries» сейчас активно продвигает продажи мобильных телефонов и других электронных устройств.
- 70% дохода – одежда и обувь (рис. 6.2.2).

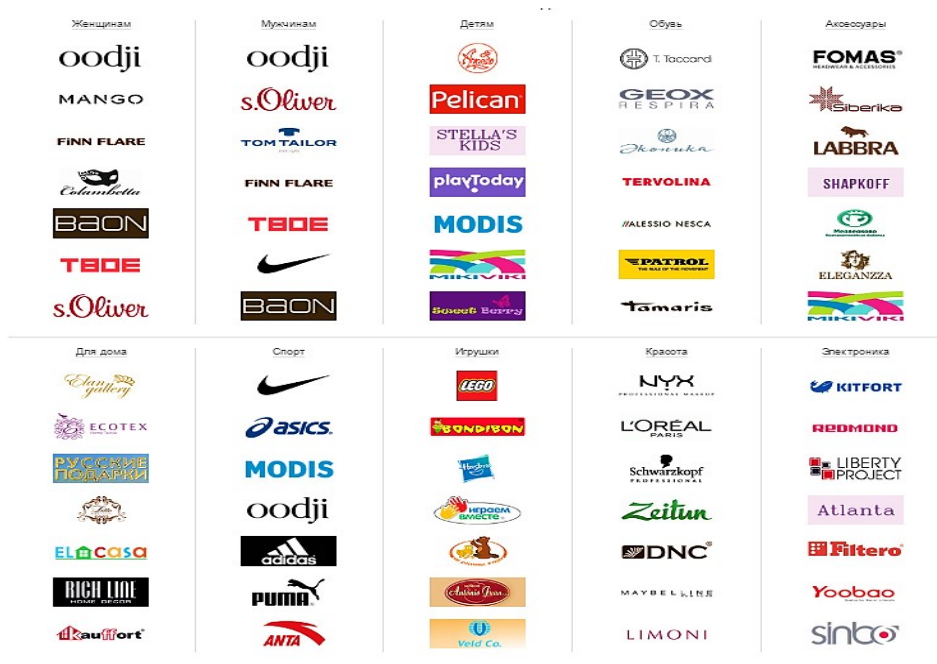


Рис. 6.2.2. Бренды товаров, представленных в интернет-магазине «Wildberries»

Стимулирование сбыта в магазине осуществляется тремя способами (рис. 6.2.3): скидки постоянного покупателя, на товар, по промокоду.

№	Описание	Цена	Промокод	Сумма
1	Кроссовки, ANTA Артикул: 2245838 Цвет: голубой, зеленый Размер: 35 Кол-во: 1	441 р. 67 к.	-4%	436 р. 00 к.
			-7%	126 р. 48 к.
			-15%	107 р. 51 к.

Ваш промокод активирован  
ИТОГО: 107 Р. 51 К.

СПЛАВ × получить скидку

На странице "Моя корзина" вводим промокод

ПРОДОЛЖИТЬ

Рис. 6.2.3. Стимулирование сбыта товаров в интернет-магазине «Wildberries»

Доставка осуществляется согласно запросу потребителя в личном кабинете (рис. 6.2.4) по нескольким вариантам: в пункт выдачи, курьером и в по-стамат.

**ДОСТАВКИ**

Мои заказы | Архив заказов | Доставки | Оценка качества обслуживания

Доставок: 6

Доставка	Адрес	Дата и время	Статус	Сумма, Вт
66	<a href="#">Изменить</a>	28.04.2016 10:00 - 14:00 <a href="#">Изменить</a>	Резерв	121 700
6	г. Гомель, проспект Октября дом 28В <a href="#">Изменить</a>	29.04.2016 10:00 - 20:00 <a href="#">Изменить</a>	Резерв	351 100
66	г. Минск, ул. Нёманская 3 <a href="#">Изменить</a>	25.04.2016 10:00 - 20:00 <a href="#">Изменить</a>	Готов к получению	304 400

**WILDBERRIES** Поиск

ЖЕНЩИНАМ • МУЖЧИНАМ • ДЕТЯМ • ОБУВЬ • АКСЕССУАРЫ • КНИГИ И ДИСКИ • ДОМ И ДАЧА • СПОРТ • ИГРУШКИ • КРАСОТА  
 НОВИНКИ • ЭЛЕКТРОНИКА • ЮВЕЛИРНЫЕ УКРАШЕНИЯ • PREMIUM • ПОДАРКИ • ШКОЛА • ТРЕНДЫ • БРЕНДЫ • ЛЕТО 2018 • АКЦИИ

Главная | **Корзина** | **Доставка** | Оплата

Выберите способ доставки

**Самовывоз**  
Забрать заказ самостоятельно  
ДОБАВИТЬ ПУНКТ САМОВЫВОЗА  
В пунктах самовывоза возможна наличная и безналичная оплата.

**Доставка курьером**  
Получение заказа другим человеком

**Постамат**

ИТОГО **8 499 руб.**  
 Количество 1 шт.  
 Вы экономите 5 585 руб.

НАЗАД | ПРОДОЛЖИТЬ

Рис. 6.2.4. Примеры главных страниц интернет-магазинов

Компания использует для доставки более 600 грузовиков и микроавтобусов в России и ряде соседних стран, а для самовывоза – 1 700 пунктов выдачи заказов.

## Задание

1. Оцените структуру каталога интернет-магазина. Что можно изменить?
2. Какие приемы мерчандайзинга используются для продвижения определенной товарной категории?
3. В чем конкурентные преимущества наиболее популярных в РФ интернет-компаний?
4. В чем состоят особенности разработки промо-акции?
5. Какие актуальные направления развития мерчандайзинга могут быть применены? Сделайте презентацию.

## 7. БИЗНЕС-ИНФРАСТРУКТУРА РИТЕЙЛА. ИТ-ТЕХНОЛОГИИ В РИТЕЙЛЕ

Ужесточение конкуренции между торговыми сетями, консолидация рынка ритейла и снижение прибыльности розничного бизнеса, приводящее к необходимости повышения операционной эффективности компаний, формируют устойчивый тренд на цифровизацию и автоматизацию процессов. Выход на рынок ритейла технологических компаний, обладающих большими массивами данных о потребителях и, как следствие, способных прогнозировать их потребности, приводит к необходимости развития систем класса Business intelligence (BI). Области систем отчетности OLAP-анализа в Business Analytics предполагает применение средств интеллектуального и статистического анализа структурированных и неструктурированных данных. Успешность внедрения и последующего использования подобных систем напрямую зависит от качества и глубины, имеющихся у торговой сети данных, мастер-системой для которых являются системы класса ERP (Enterprise Resource Planning).

ERP (Enterprise Resource Planning) – корпоративная информационная система (КИС), предназначенная для автоматизации учета и управления. Функционал ERP рассмотрен в табл. 11. ERP-система является основной для операционных процессов ритейлера, а данные, полученные с ее помощью, становятся основой для проведения бизнес-анализа и последующего принятия стратегических решений с использованием систем класса BPM (Business Performance Management). BPM-процессы стратегии организации включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности. BPM-система – это система управления бизнес-процессами, которая позволяет формализовать цепочку действий, выполняемых определенными сотрудниками, в виде последовательного алгоритма, где каждый элемент – задача в рабочем календаре конкретного сотрудника.

Система управления бизнесом включает в себя философию управления, которая придерживается определенных методов и инструментов. BPM (business process management) – концепция управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям. BPM реализует принципы визуализации бизнес-процессов в организации за счет их моделирования с использованием формальных нотаций. Данная система управления предполагает использование программного обеспечения для моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем.

## Функции ERP-систем

Функциональные системы ERP	Характеристика
<b>ВРМ (Business Performance Management – Управление эффективностью бизнеса)</b>	Совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации
<b>Back Office (Бэк-офис)</b>	Финансовый учет и планирование
<b>HRM (Human Resource Management – Управление человеческими ресурсами)</b>	Управление персоналом, консолидация данных
<b>EAM (Enterprise Asset Management System – Система управления корпоративными активами)</b>	Система управления основными фондами
<b>SCM (Supply Chain Planning – Планирование цепочки поставок) и SRM (Supplier Relationship Management – Управление взаимоотношениями с поставщиками)</b>	Ведение справочника поставщиков, справочников по ассортименту и ценам для каждого поставщика, учет договоров с поставщиками, управление закупками, учет и оформление возврата товаров поставщикам, управление взаиморасчетами с поставщиками, управление запасами и др.
<b>WMS (Warehouse Management System – Система управления складом) и TMS (Transportation Management System – Система управления транспортировкой)</b>	Нанесение и считывание штрих-кодов, управление структурой складов, оптимизация использования складского пространства, учет внутрискладских перемещений, учет бракованных и испорченных товаров, оформление приема и отгрузки товара, инвентаризация, управление заказами на доставку, диспетчеризация транспорта, оптимизация маршрутов и доставок и др.
<b>Store operations (Управление торговыми точками)</b>	Ведение справочников по ассортименту и потребительским свойствам товаров, управление торговым оборудованием, табельный учет, учет и оформление возврата товара, списание брака и товара с истекшим сроком годности, учет наличности в кассе, инвентаризация, оптимизация использования торговых площадей, мерчандайзинг и др.
<b>Управления собственным производством</b>	Рецептурное и/или сборочное производство

ВРМ-систему рекомендуется использовать для автоматизации процессов, которые имеют большое количество сессий. Этот показатель зависит от количества объектов взаимодействия (клиентов, сотрудников, договоров и т.д.). Наличие ВРМ-системы помогает добиться двух главных результатов:

- исключения потери информации в процессах;
- получения информации для анализа и оптимизации процесса (учет потерь, понимание сроков выполнения каждой задачи и т.д.).

Сегодня ритейлеры ждут от ВРМ-систем глубоких аналитических срезов для определения эффективности текущих бизнес-процессов и определения точек роста.

Рынок ERP-систем представлен решениями от различных вендоров. Однако ключевыми для российского ритейла были 1С, SAP, Microsoft и Oracle.

Одной из приоритетных задач в ритейле является повышение прозрачности и эффективности, а также упрощения работы, выполняемой в процессе ведения коммерческой деятельности и управления магазинами. Изменения должны приводить к улучшениям, касающимся, в основном, модели работы магазина, цепочки поставок и систем хранения.

Для регионального ритейла наиболее актуальными проблемами в управлении цепями поставок являются: OOS (Out-of-stock) – отсутствие или быстрое вымывание товаров на полке, особенно ходовых SKU; излишки не востребовавшихся товарных запасов. С целью повышения уровня наличия товаров на полке необходимо внедрить технологию автозаказа, основным преимуществом которого является автоматическое пополнение товарных запасов в размере их фактического потребления. Данный принцип позволяет исключить влияние человеческого фактора на формирование и расчет объемов заказов. Это позволяет максимально корректно и своевременно передавать информацию о необходимости поставок конкретной продукции, снизить товарные остатки, повысить оборачиваемость.

Внедрение электронного документооборота во всей цепочке поставок (ЭДО, EDI), между внешними поставщиками, подрядчиками, но и с покупателями том числе с сектором HoReCa, сторонними юридическими лицами, позволяют сэкономить не только денежные средства, но и временной ресурс (например, переход на электронные договоры).

Снижение цены закупок невозможно без централизации поставок и ввода новых поставщиков. Именно эту задачу необходимо решить, осуществив переход на поставки товаров через распределительный центр (РЦ), что повысит эффективность логистических процессов и снизит затраты. Для решения данной задачи необходимы:

- организация управления цепочкой поставок (контроль эффективности перевода/ввода новых поставщиков, затрат на хранение, обработку, доставку товаров);
- оптимизация ассортиментной матрицы поставщиков РЦ (с учетом квантов, стоимости, оборачиваемости товаров);
- максимальная централизация поставок («одна машина – один магазин»);
- внедрение схемы «доверительной приемки» товаров из распределительного центра в магазины сети.

Реализация задачи по доверительной приемке позволяет:

- осуществлять приемку товара паллетами без сканирования каждого наименования и внутритарного пересчета товара;

- осуществлять ночную выкладку в магазинах с небольшими подсобными площадями. (Ночная выкладка дает следующие преимущества: готовность магазина на момент открытия; снижение потерь от пустой полки; возможно, снижение ФОТ за счет перераспределения нагрузки и более эффективную работу в ночное время в условиях отсутствия покупателей и узкой специализации деятельности);

- переместить затраты на фонд оплаты труда приемщиков в пользу повышения заработной платы другого линейного персонала.

Улучшение производительности труда в магазинах, снижение текучести кадров, повышение уровня образованности персонала, единые подходы к формированию штатного расписания и системы финансовой мотивации должны стать основой создания и поддержания имиджа регионального ритейлера как наиболее привлекательного работодателя, что позволит привлечь сотрудников, способных к самомотивации и со стремлением к результативности. С этой целью необходим переход на программное обеспечение, позволяющее автоматизировать учет рабочего времени (ведение табеля, расчет заработной платы), а значит, сократить временные затраты на выполнение простых операций и снизить количество сотрудников, выполняющих однотипные функции.

Товароучетная система, используемая региональным ритейлером, должна учитывать изменения в российском законодательстве, оперативно обновляться и быть понятной и доступной персоналу сети (наличие документации, обновляемых инструкций и т.д.).

Пандемия значительно повлияла на работу каждой организации. Привычные способы работы стали невозможны в рамках карантинных ограничений. Ритейлеры перевели управленческий персонал на удаленный режим. Соответственно, принятие большинства ключевых решений перешло в онлайн-формат. Резкий переход на удаленный режим работы потребовал оперативных изменений в работе операционных подразделений, логистики, принципов работы с поставщиками. В рамках автоматизации и оптимизации бизнес-процессов компании теперь могут строить собственные цифровые платформы, использовать современные IT-решения, существующие на рынке. Gartner в своем отчете отмечает, что 69% советов директоров компаний ускорили реализацию своих цифровых бизнес-инициатив. При этом бюджет на ИТ в ритейле увеличился больше, чем в любой другой отрасли, на 6,9%.

Автоматизация бизнес-процессов внутри сети является ключом к успеху продуктового ритейлера. ERP (Enterprise Resource Planning) – корпоративная информационная система (КИС), предназначенная для автоматизации учета и управления, которая позволяет сети внедрять комплексный подход от автоматизации управления человеческими ресурсами до автозаказа и электронного документооборота с поставщиками.

Для реализации стратегии регионального продуктового ритейлера необходим пересмотр принципов и подходов к корпоративной системе управления.



Управленческий блок требует оптимизации и автоматизации. Неэффективное расходование рабочего времени на решение операционных задач, неформализованность результатов бизнес-процессов и ответственных за них, высокая вероятность наступления ошибки из-за присутствия человеческого фактора являются предпосылками создания новой Корпоративной системой управления.

Корпоративная система управления в локальном ритейле может быть построена на основе декомпозиции целей и задач бизнеса. Этот процесс предполагает постановку стратегических целей и задач на определенный период; декомпозицию задач ТОП-менеджмента в Классификаторе; фиксацию задач, контроль их выполнения в автоматизированной системе управления. Эффективность бизнес-процессов базируется на рационально выстроенной системе управления и понимании каждого члена команды целей бизнеса и своей роли в их достижении.

Автоматизированная система управления включает в себя:

- позадачный режим работы;
- автоматизацию межфункционального взаимодействия; снижение информационных потерь внутри компании;
- систему управления ресурсами проекта;
- управление временем проекта и сроками;
- управление коммуникациями проекта;
- управление командой проекта и управление изменениями в проекте.

### **Тренды в бизнес-моделях ритейла**

1. Эра магазинов у дома – эра «conveniencestore».
2. Расширение сети как неотъемлемый процесс.
3. Рост онлайн-магазинов.
4. Изменение KVI-корзины.
5. Промо как позитив для ритейла.
6. Изменение структуры ассортимента, структуры SKU.
7. Автоматизация и оптимизация процессов – автоматизация supplychain.
8. Мерчандайзинг как неотъемлемая часть успеха.
9. Снижение костов – стандартные подходы не срабатывают.
10. Развитие рынка крафтовых товаров.

### **Перспективные бизнес-модели для ритейла**

- «Экосистемность» – целостная площадка с самым широким спектром услуг для потребителей и поставщиков товаров.
- «Борец за объем» – более быстрое проникновение на новые сегменты рынка и внедрение самых последних технологий.
- «Чемпион стоимости» – сочетание минимальных издержек на все и спартанской обстановки магазинов.

- «Попутчик» – лидирует в таких областях, как дизайн и разработка продуктов, но уступает в логистике, IT-системах и целостном анализе рынка.
- «Региональная жемчужина» – обладают преимуществом в определенных регионах, что и позволяет им конкурировать с более крупными игроками.

### Структура бизнес-модели розничной компании

Бизнес-модель розничной компании включает три сферы:

- Сфера 1. Предлагаемая ценность (интерфейс с покупателями);
- Сфера 2. Интерфейс с поставщиками;
- Сфера 3. Операционная модель.

Необходимая инфраструктура для реализации ожиданий клиента рассмотрена на рис. 71.



Рис. 71. Модель IT-инфраструктуры ритейлера

### Основные направления развития ритейла по результатам опроса ритейлеров

Предпочтения ритейлеров по автоматизации функций управления рассмотрены на рис. 72, содержащем результаты опроса, проведенного компанией PwC.

	Текущие эффективные стратегии	Изменение от предыдущего года
Лояльность покупателей	45%	! 16%
Повышение операционной эффективности магазинов	42%	2%
Развитие сети магазинов	36%	4%
Поиск новых форматов	35%	! 14%
Ценообразование	33%	-4%
Развитие собственной торговой марки	29%	! 8%
Формирование покупательского трафика	27%	4%
Развитие промо и повышение эффективности	25%	-2%
Развитие персонала	25%	-1%
Автоматизация бизнеса и развитие ИТ	24%	2%
Онлайн и омниканальность	22%	3%
Поиск новых локальных поставщиков	10%	-2%
Развитие импорта	9%	2%
Развитие законодательства о торговле	0%	0%

Источник: *rwc.ru*

Рис. 72. Темп роста продаж СТМ в условиях COVID-19, %

## Ключевые IT-технологии

### 1. Технология «Блокчейн»

Система распределения баз данных, использующая программные алгоритмы для надежного и анонимного учета и подтверждения транзакций.

### 2. Беспилотные устройства (дроны)

Летательные или водные устройства и транспортные средства, пилотируемые дистанционно

### 3. «Интернет вещей»

Сеть объектов, оснащенных сенсорами, программным обеспечением, вычислительными и сетевым оборудованием и способных собирать и обмениваться данными через Интернет.

### 4. Трехмерная печать

Метод послойного создания трехмерных физических объектов на основании цифровой модели посредством последовательного наложения или «печати» материала.

### 5. Дополненная реальность

Добавление визуальной и иной информации физическому окружающему миру посредством наложения графики и (или) аудио-ряда.

### 6. Виртуальная реальность

Компьютерная симуляция 3D изображения или полноценной среды в рамках заданного и контролируемого пространства, с которым пользователь может реалистично взаимодействовать.

## 7. Искусственный интеллект

Программные алгоритмы, оказывающие помощь в решении задач.

Реализация IT-продуктов в систему управления ритейлом осуществляется на нескольких уровнях, которые получают доступ к соответствующей информации (рис. 73).



Источник: psy-files.ru

Рис. 73. Модель внедрения IT в бизнес-инфраструктуру ритейла

### Три класса информационных систем

- фронт-офис (Front-office) – решают задачи обслуживания покупателей, работают на специализированных рабочих местах, оснащенных необходимым оборудованием (фискальный регистратор, табло покупателя, эквайринговый терминал) или на POS-терминалах;

- управление магазином (Instoresolution) – решают задачи учета движения товаров и денег в магазине, управления ценами, запасами, заказами, персоналом, маркетинговыми акциями и лояльностью покупателей. Существуют также комплексные системы, объединяющие товароучетные функции магазина с обслуживанием покупателей. Такие системы относятся к классу систем фронт-энд (front-end);

- бэк-офис (Back-office) – решают весь спектр задач учета и управления торговым предприятием, часто относятся к системам ERP-класса. Из специфических розничных задач «отвечают» за управление взаимоотношениями с поставщиками и управление ассортиментом в розничной сети.

Задачи торговых модулей ERP-систем:

- сбор и анализ потребностей клиентов;
- привлечение новых и удержание постоянных клиентов;
- расчет и поддержание оптимального уровня складских запасов;
- управление заказами;
- управление поставками;
- управление внутрискладской и транспортной логистикой.

## Работа с поставщиками

### 1. Выбор поставщика

Критерии выбора. Оценка поставщика. Крупные и мелкие поставщики. Рейтинг поставщиков (оценка весов критериев).

### 2. Стратегия поведения с поставщиками. Сила позиции.

### 3. Тактика взаимоотношений с поставщиками

Получение скидки. Получение бонуса. Уменьшение себестоимости. Совместные действия с поставщиком по товару. Совместные действия с поставщиком по цене. Особые условия договора.

### 4. Переговоры в процессе закупки

Различные стратегии ведения переговоров. «Нет» в переговорах. «Жесткие» переговоры. Гарвардская модель. Суть переговоров. Области торга.

Автоматизация взаимодействия с поставщиком на разных уровнях управления требует реализации разных программных продуктов (рис. 74): ЭДО, CRM система и социальные сети. Эффективность применения последних по сравнению с традиционной электронной почтой рассмотрена на рис. 75.

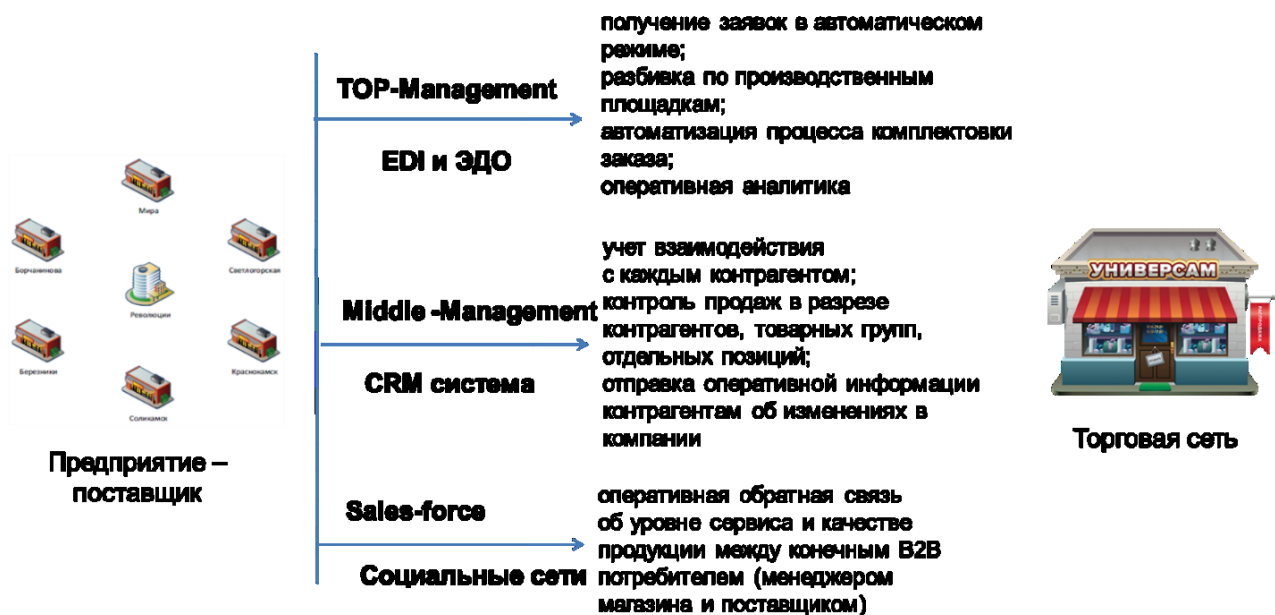


Рис. 74. Модель взаимодействия предприятий с поставщиками

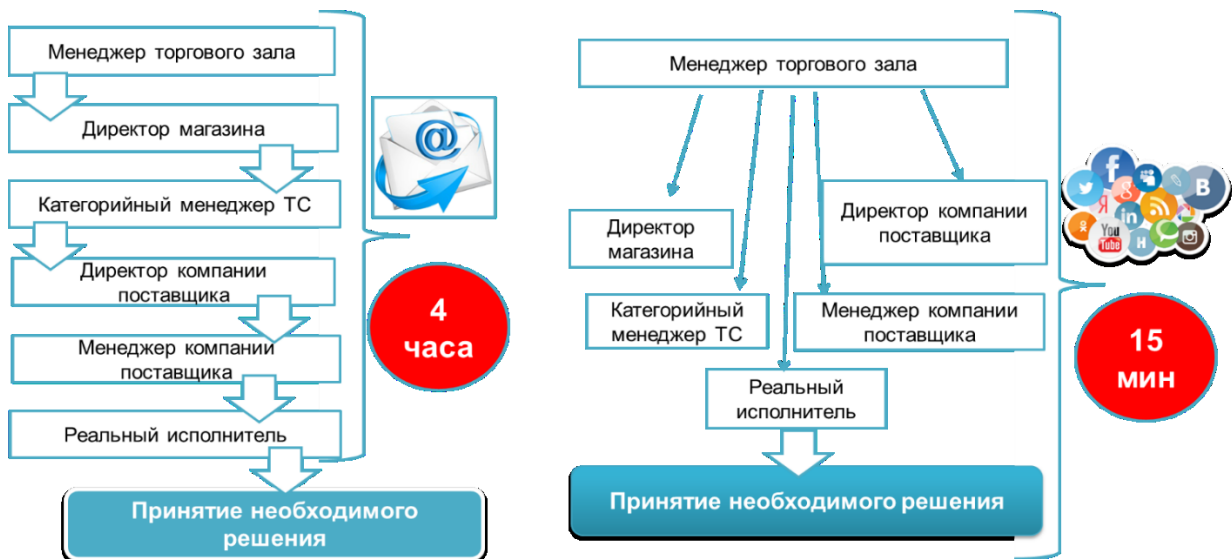


Рис. 75. Эффективность схемы взаимодействия с ритейлером посредством электронной почты и социальных сетей/мессенджеров

### Сервисы, повышающие качество обслуживания:

- системы автоматизированного заказа товара;
- интеграция информационных систем продавца и клиента;
- оперативное информирование клиента о ходе выполнения его заказа;
- развитие облачных сервисов и омниканальность взаимодействия с клиентом (рис. 76).

### Омниканальность



Источник: inteltelecom.ru

Рис. 76. Отличие понятий «мультиканальность» и «омниканальность»

## Цифровые технологии применяются в ритейле

### Технология 1. Искусственный интеллект в ритейле (рис. 77)



Рис. 77. Технологии искусственного интеллекта в ритейле

### Технология 2. Big Data

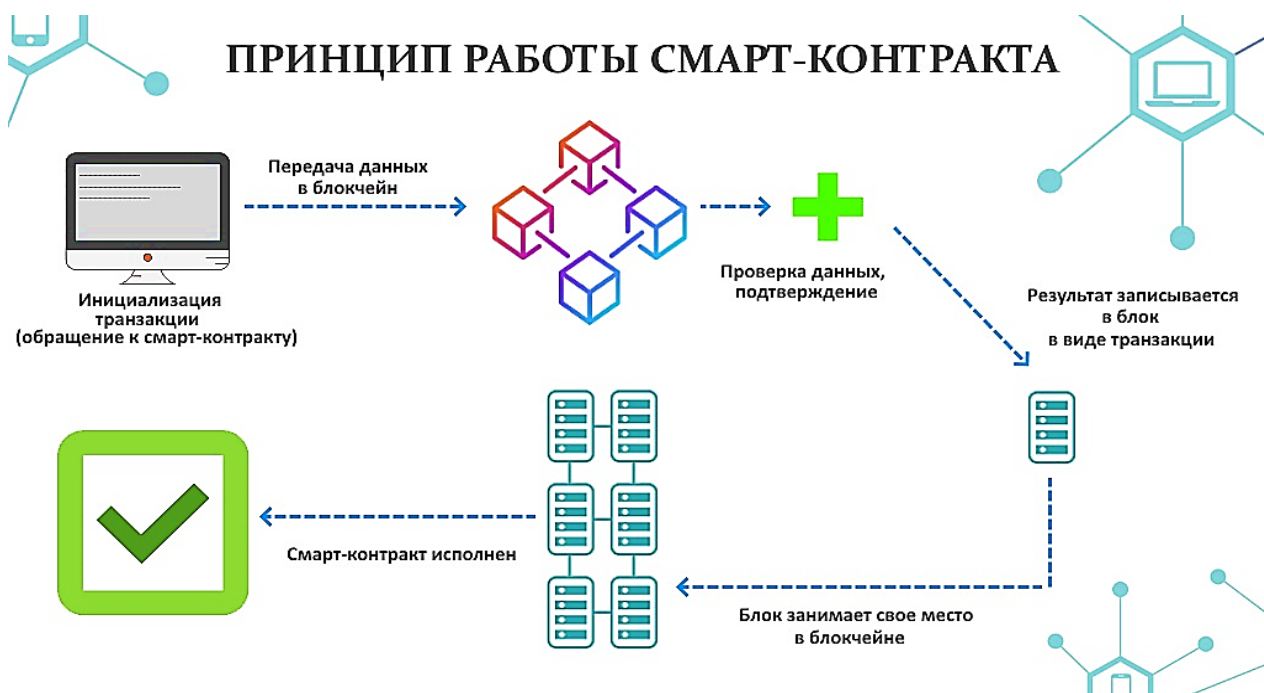
*Big Data* – это объединение многих, зачастую несопоставимых явно данных и закономерностей, предсказывающих поведение покупателей. В связи с этим мы можем достаточно точно прогнозировать спрос в тех или иных магазинах.

С этими данными мы сможем:

- делать таргетированное предложение для конкретных клиентов либо для групп клиентов;
- обогащать обезличенную информацию из социальных сетей и строить так называемые уникальные профили клиентов, то есть сегментировать наших клиентов на более мелкие группы;
- понимать интересы этих групп, тем самым возвращаясь к таргетированным предложениям и более тонкой персонализации.

### Технология 3. Смарт-контракты

*Смарт-контракт* – электронный алгоритм, описывающий набор условий, выполнение которых влечет за собой некие события в реальном мире или цифровых системах (рис. 78).



Источник: [coinscope.net](http://coinscope.net)

Рис. 78. Модель реализации технологии смарт-контракт

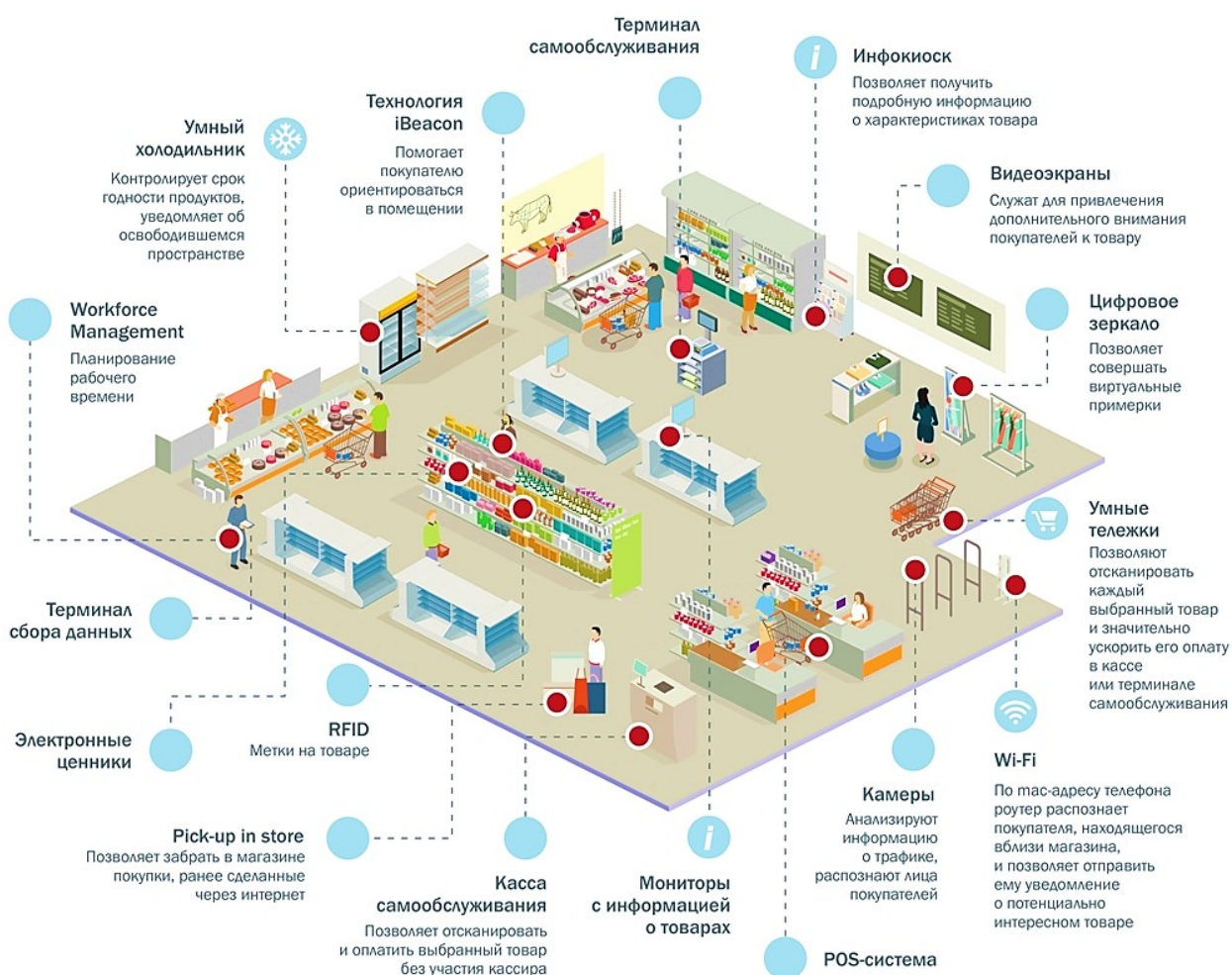
Основные факторы, влияющие на показатели работы

1. Сезонный фактор. Пиковые значения по показателям в 4 кв.
2. Располагаемый реальный доход населения.
3. Тарифные и налоговые изменения.
4. Позиции национальной валюты.

Кроме рассмотренных цифровых технологий, реализуются и технологии автоматизации ритейла (рис. 79), направленные на повышение эффективности его функционирования.



# ТЕХНОЛОГИИ В СОВРЕМЕННОМ МАГАЗИНЕ



 **КОРУС**КОНСАЛТИНГ

Источник: korusconsulting.ru

Рис. 79. Прикладные технологии автоматизации в инфраструктуре ритейла

## Кейс № 7.1

### Agile-технологии в управлении СБЕРБАНК (Sbergile)

«Для того, чтобы скорость поднять радикально, необходимо поменять всю систему управления и всю систему нашей с вами работы»

Герман Греф

С целью повышения эффективности функционирования банковской сферы ритейла была внедрена agile-технологии в управлении, предполагающая реализацию ряда принципов, рассмотренных на рис. 7.1.1.

#### Подрядчики

➤ Данную систему в Сбербанк внедряет McKinsey, самая дорогая консалтинговая компания в мире.

Тысячи программистов Сбербанка переехали в новый офис Agile Home.

Дата проекта: 2016/03 – 2017/09

Бюджет проекта: 345 млн руб.

Участники: 9 – 10 тыс. чел.



Рис. 7.1.1. Принципы agile-технологии в управлении Сбербанка

Сотрудники разделены на «трайбы» – подразделения, работающие над различными направлениями продуктов и услуг, кросс-функциональная.

✓ **Продуктовые трайбы:** цифровые продукты, розничные продукты, корпоративные продукты;

✓ **Платформенные трайбы** массовой персонализации.

1 трайб – 15 команд по 10 человек, ежедневный Стенд-Ап, срок реализации задач – две недели – СПРИНТ.

Преимущества и недостатки agile-технологии в управлении банковским ритейлом рассмотрены в таблице 7.1.1.

### Преимущества и недостатки agile-технологии в управлении Сбербанка

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ T-shaped люди.</li> <li>✓ Кросс-функциональность, способствующая творчеству и инновациям.</li> <li>✓ Эффект синергии – все способствует созданию эффективной команды.</li> <li>✓ Все рядом и хорошо друг друга знают – проще и быстрее договориться и решить вопрос.</li> <li>✓ Маленькая команда, маленькие сроки – больше вероятности успеха, есть время и возможность исправить ошибки.</li> <li>✓ Дебоссинг – меньше политических задач и бесполезной работы.</li> <li>✓ Повышение эффективности каждого.</li> <li>✓ Гибкость и адаптивность.</li> <li>✓ Максимальное соответствие потребностям клиента.</li> <li>✓ Ощущение своего вклада, ценности влияния на результат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Разработка крупных систем может требовать масштабных моно-команд.</li> <li>✗ Дистанционная работа не приветствуется.</li> <li>✗ Свободный график ограничен церемониями, принципами и ценностями совместной работы.</li> <li>✗ Необходимость много общаться может быть некомфортна.</li> <li>✗ Ресурсы иногда простаивают, затруднено их совместное использование.</li> <li>✗ Применимы не только для процесса изменений, но и текущего управления.</li> <li>✗ Нет вертикальной карьеры и создание продукта не предполагает удорожание ресурсов команды.</li> <li>✗ Сложнее включать в работу иностранцев, так как плотные коммуникации обязательны для успеха.</li> <li>✗ Невозможно выращивать новичков в командах, для них нужен отдельный «инкубатор» – актуально для IT.</li> </ul>

### Барьеры в реализации (рис. 7.1.2)

Государственный банк – большая неповоротливая монополия, которой трудно «перевернуться»

Внутренние согласования, подписание бумаг, ожидание комиссии



Рис. 7.1.2. Внутренние барьеры банка в реализации agile-технологии

Источник кейса: Agile-трансформация в Сбербанке URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/agile-transformatsiya-v-sberbanke.html> (дата обращения: 20.02.2020)

## Задания

1. Проанализируйте как изменилась компания на данный момент? Какие успешные проекты Сбербанк реализовал к текущему этапу при помощи agile? Соответствуют ли ожидания действительности?

2. Как Вы считаете, какова тенденция перехода компаний на agile? Будет ли этот переход в целом, и чем он будет обусловлен?

3. Разбейтесь на две группы. Одна из групп должна доказать выигрышность agile, вторая группа должна опровергнуть данный факт, приводя аргументы как из кейса, так и из теории вопроса.

4. Разбейтесь на пары. Проведите опрос не менее 40 человек, клиентов Сбербанк. Определите, какая категория людей удовлетворена произошедшими изменениями. Вопросов в анкете не должно быть менее 8 и более 12 (не считая паспортной части).

5. Подготовьте презентацию, в которой Вы указали бы, чего на сегодняшний день не хватает Сбербанку: создание новых ресурсов (какие именно), предоставление новых услуг, ко-маркетинг и т.д.? Ваши 7 предложений.

## Кейс № 7.2

### Автозаказ

#### *Предпосылка проекта*

- отсутствие единого инструмента для управления товарными запасами;
- заказы формируются в полуручном режиме;
- ввиду человеческого фактора высокий % ошибок в заказах.

#### **Основные проблемы**

1. OOS – отсутствие или быстрое вымывание товаров на полке, особенно ходовых SKU, а значит:

- упущенные продажи;
- потеря лояльности клиента.

2. Излишки товарных запасов, и как следствие:

- оборотный капитал заморожен в товарных запасах;
- распродажи, уменьшающие выручку в том числе и по другим товарам;
- нехватка складских помещений как на РЦ, так и на магазинах.

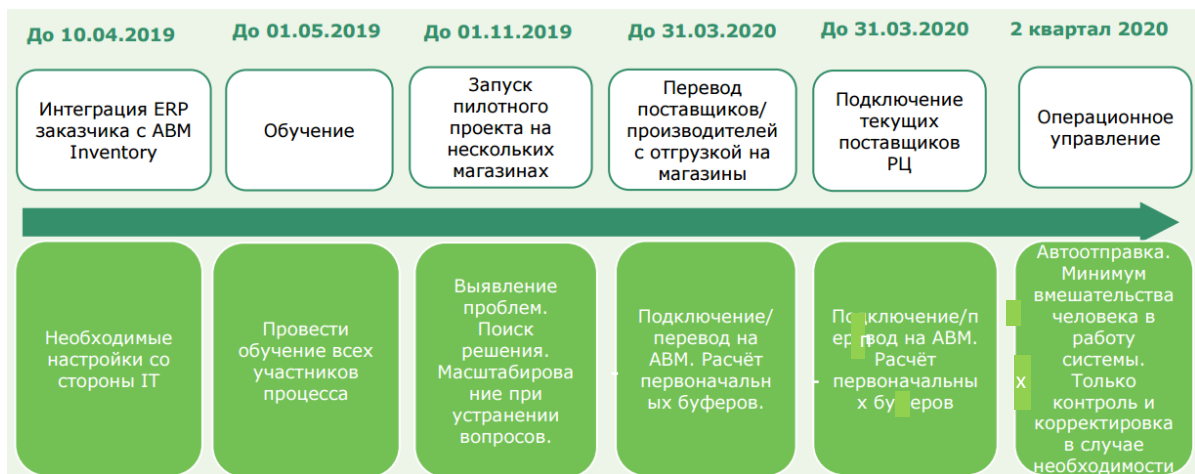
#### **Цель проекта**

- автоматический и прозрачный процесс управления запасами;
- уменьшение излишков товарных запасов и упущенных продаж, как следствие – оптимизация ассортимента;
- улучшение показателей оборачиваемости;
- контроль оперативных показателей (OOS, излишки, оборачиваемость, товарные запасы) раз в неделю, отслеживание их в динамике;
- контроль в ежедневном режиме OOS, излишек по каждому SKU, по каждому магазину.

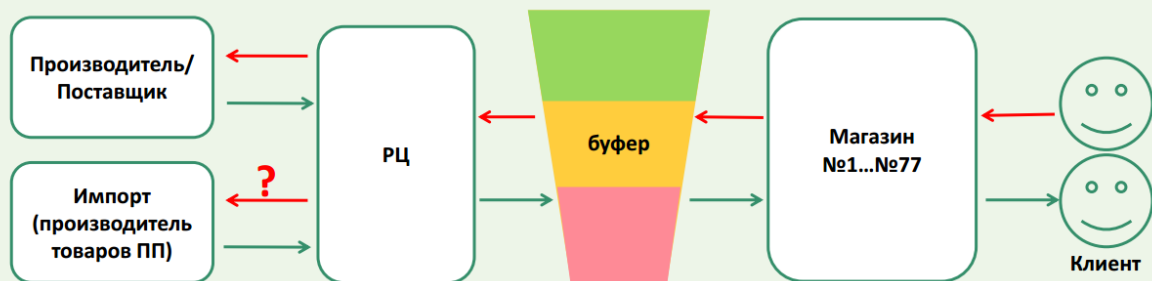
#### **Задачи проекта**

- интеграция ERP заказчика с ABM Inventory;
- обучение всех участников проекта (владельцы полки, менеджеры закупа, менеджеры товародвижения);
- запуск пилотного проекта на нескольких магазинах;
- подключение поставщиков, которые отгружаются напрямую в магазины;
- перевод на ABM действующих поставщиков РЦ;
- после 100% перевода – передача в операционное управление (автоотправка).

Жизненный цикл проекта, модель и алгоритм его реализации рассмотрены на рис. 7.2.1



### Что значит управлять запасами полки? “?”



- Необходимо создать защитный буфер перед полкой, обеспечивающий доступность товара, чтобы полка не простаивала (избавиться от OOS)
- Перейти от «выталкивания» товаров на полку – к «вытягиванию» товаров полкой. Таким образом, через цепочку поставок будет проходить тот товар, который востребован в торговой магазине и в том количестве, в котором он востребован

### 3 шага построения системы управления товарными запасами

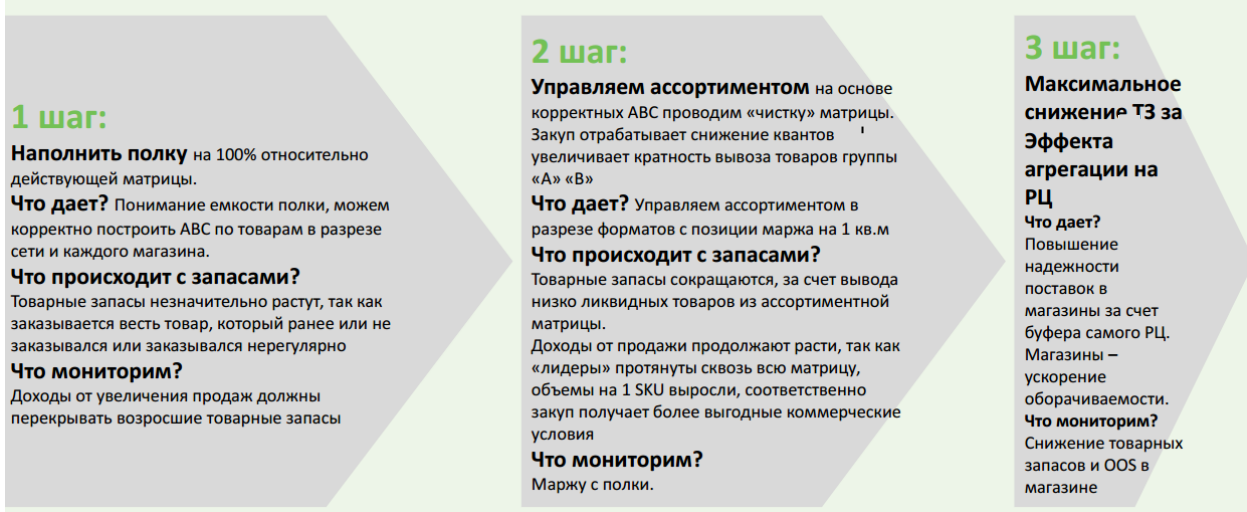


Рис. 7.2.1. Модель реализации системы «автозаказ» в ритейле

## Участники процесса, функционал

Владелец полки:

- ежедневный мониторинг владельцем полки OOS и излишков в отчетах АВМ – отработка OOS и Over-stock;
- рассчитывает корректно буфер у любого нового товара;
- создает запрос менеджеру по закупке на корректировку кванта и увеличение кратности вывоза товара от производителя в магазин.

Менеджер по закупке:

- снижает кванты в процессе переговоров;
- увеличивает кратность вывоза товара на магазин и на РЦ.

Специалист товародвижения:

- проверяет корректность загруженных графиков;
- отслеживает привязку активных товаров;
- осуществляет настройки системы, для обеспечения бесперебойности работы системы и формирования корректных и своевременных заказов;
- фиксируют в ежедневном режиме причины ошибок заказа – чтобы выявить главную причину и отработать именно ее.

Подрядчик со стороны АВМ:

- отрабатывает вопросы, которые возникли по работе системы;
- сопровождает проект IT Семья;
- сопровождает проект.

Пример рабочего стола представлен на рис. 7.2.2. Возможность ежедневно видеть реальную ситуацию по каждому SKU каждого магазина.

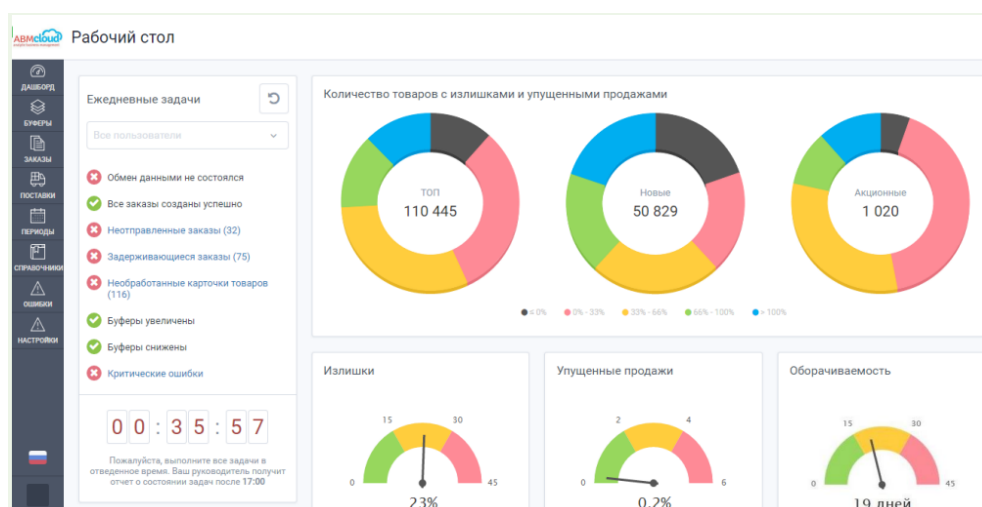


Рис. 7.2.2. Пример рабочего стола АВМ

## Основные формулы, используемые для заказа

*DBM. Для активных MTS товаров:*

Заказ = Буфер + Буфер безопасности – Остаток – В пути + Единоразовый заказ (при необходимости).

Буфер – запас, который всегда должен поддерживаться на точке хранения. Изменяется динамически в зависимости от изменений спроса на товар

Буфер безопасности – минимальный, не изменяющийся динамически объем запасов, который всегда должен быть на ТТ («красота» полки, выкладка, фейсинг).

*FRESH учитывает параметры:*

- ОСГ (остаточный срок годности);
- Коэффициенты дней недели(КДН);
- Service Level;
- Отклонение;
- Отметка Fresh.

*Формула расчета количества к заказу на склад:*

ББ ЦС+ Потребность ЦС для продаж внешним клиентам+ Потребность сети – Остаток ЦС- В пути ЦС.

## **Задания**

1. Проанализируйте проект внедрения системы автозаказа в ритейл. Какие «узкие места» Вы видите в реализации проекта? В чем преимущество системы «автозаказ»?

2. Как Вы считаете, какова тенденция перехода ритейлеров на «автозаказ»?

3. Разбейтесь на пары. Проведите контент анализ отзывов клиентов АВМ Inventory (не менее 10 клиентов). Определите, для каких компаний данная технология полезна.



## **Заключение**

Отвечая изменениям в поведении покупателей, региональный продуктовый ритейл динамично меняется. Торговые сети улучшают ассортимент; развивают новые сервисы как внутри магазина, так и в доставке, совершенствуют цепочку поставок; делают бизнес более экологичным на всех этапах.

В данной монографии мы обобщили опыт трансформации регионального продуктового ритейла в России. Главный посыл заключается в том, что в управлении ассортиментом, форматами магазинов и системой бизнес-процессов для успешной реализации необходимо адаптироваться к современным тенденциям в региональном продуктовом ритейле, даже при ограниченном бюджете. Ключевое условие – это ориентир на клиента и готовность быстро меняться.

Для этого мы сформулировали четыре ключевых «шага к цели», которые необходимо сделать региональным продуктовым ритейлерам, чтобы выдержать конкурентную борьбу.

### **ШАГ 1. Клиент**

Современные покупатели обладают уникальными характеристиками и потребностями, которые уже умеют считывать современные технологии. Ритейлеры используют большие данные, которые позволяют взаимодействовать с покупателями адресно, ориентируясь на принцип «уникальному потребителю – уникальный товар». Использование систем анализа данных позволяет получать данные о продажах, углубляться в причины их изменений, определять профиль покупателей и миссию покупки, понимать, как кластеризуются магазины, как правильно расставить товары на полке.

Четкое понимание, «кто ваш клиент», дает возможность значительно персонализировать для него предложение. Огромную роль в персонализации предложений играют программы лояльности. Современная программа лояльности должна предоставлять вознаграждения покупателю: скидки для участников программы лояльности, бонусы, членство в тематических клубах, персональные предложения. Основная идея персональных предложений – регулярно давать клиенту дополнительные скидки или начисления бонусов на его персональный набор продуктов, подобранный компанией с учетом его истории покупок и целей компании. Программа лояльности должна проникать во все инструменты коммуникаций компании с потребителем, т.е. быть омниканальной.

### **ШАГ 2. Товар**

Для региональных продуктовых ритейлеров улучшение финансовых показателей, а также качество обслуживания клиентов зависит от оптимизации ассортимента. Определение того, какие SKU сократить, чтобы освободить место для новых, требует не только детального анализа финансовых показателей на уровне магазина, но и глубокого понимания покупательского поведения.

Федеральные сети обладают серьезной закупочной силой за счет больших объемов и развитой сети распределительных центров, но есть ряд категорий, где масштабность сети играет скорее отрицательную роль. Например, эксклюзивные товары.

Создание уникального ассортимента – приоритетная задача регионального продуктового ритейла. Уникальный ассортимент может содержать:

- продукцию, которая не представлена в прочих сетевых и несетевых магазинах в данном регионе/территории;
- товары, производимые непосредственно в регионе, где расположена торговая сеть;
- импортную продукцию, являющуюся лучшей в своем регионе/территории.

Одной из ключевых особенностей современного потребителя являются высокие требования к натуральности и свежести продуктов. В сознании потребителя уже существует устойчивая категория «фермерское», которая предполагает свежесть, отсутствие консервантов для длительного хранения, ручное производство. Фермерские продукты рекомендуется выставлять в магазине на дополнительных местах продажи с использованием натуральных материалов, предлагать покупателям на дегустациях и максимально встраивать во все промо-активности ритейлера.

Еще одним перспективным направлением может стать собственный импорт. Заключение договоров напрямую с зарубежными производителями без посредников может уменьшить сроки поставки продукции, что важно для продуктов с ограниченным сроком хранения, уменьшить закупочные цены, а самое главное – гарантировать реальную «уникальность» товаров. Прямой импорт помогает реализовать экспертную функцию магазина: знакомство потребителей с продукцией за пределами торговли – обучающие мастер-классы, дегустации, знакомство с производителями, видеообзоры в соцсетях, лайф-хаки, рецепты и т.д. помогают наладить прочный контакт между клиентом и магазином, формируя вкус у покупателя.

Следующая категория, которая может помочь сети отстроиться от конкурентов – собственная торговая марка. Выпуск СТМ сети основывается на трех основных стратегиях: демпинга, замещения конкурента, расширения бренда. Товары СТМ могут быть представлены в любых категориях.

Отличительной особенностью товаров СТМ может стать «чистая этикетка»: заведение в проект товаров из натуральных ингредиентов, без консервантов, красителей, усилителей вкуса, ароматизаторов.

Ключевые преимущества работы с СТМ для региональной торговой сети сводятся к следующему:

- доверие и лояльность потребителя. У клиента формируется отношение к сети, как к продуктовому эксперту;
- трансляция ценностей компании, для которой важно предоставить качественный продукт в хорошем ассортименте;

- забота о времени покупателя, который будет избавлен от необходимости вчитываться в этикетку, зная, что под данным брендом всегда максимально безопасный продукт;
- отстройка от других сетей, продвигающих СТМ в аналогичном сегменте;
- привлечение более состоятельного покупателя, для которого качество первично.

Отдельного внимания заслуживает категория «готовая еда», поскольку она характеризуется относительно короткими сроками хранения, а значит – коротким транспортным плечом. Следовательно, именно в этой категории локальный ритейл может иметь максимальное преимущество перед федеральными игроками. Уход от приготовления еды дома является общемировым трендом, поэтому собственное производство кулинарной продукции является существенным конкурентным преимуществом в продуктовом ритейле. Рекомендуется разработка и реализация ассортиментной стратегии, направленной на развитие продукции, приготавливаемой в магазинах, создание упакованной штучной продукции формата «grab and go» и внедрение элементов «кафе» в магазины. Необходимо учитывать потребности разных категорий потребителей во всех приемах пищи (завтрак, обед, ужин и перекусы). В крупных форматах магазинов целесообразно организовать до-производство высоко-маржинальных групп: напитки, выпечка, фаст-фуд, салаты и корейские закуски, кулинария.

Эффективная система управления ассортиментом регионального продуктового ритейлера может иметь свои особенности. Формирование института категорийных менеджеров (владельцев полки) играет важную роль в процессе управления ассортиментом. Их задача – создать условия для развития «владельцев полки» в высококомпетентных сотрудников, способных взять ответственность за принятие большинства управленческих решений и бизнес-полномочий по развитию своей категории в рамках общей стратегии. Вся цепочка движения товара – от производителя до покупателя – должна находиться под единым управлением. «Владелец полки» должен рассматривать ассортимент с двух точек зрения: клиента и бизнеса. Так, товар на полке должен отвечать ожиданиям покупателя по качеству, цене, при этом соответствовать потенциалу по выручке и валовой маржи с одной единицы. Кроме того, «владелец полки» отвечает за визуальный мерчандайзинг и ориентирует покупателя на «нужный товар» с точки зрения маржинальности.

В результате тесного взаимодействия поставщиков и региональных продуктовых ритейлеров формируется продуктивное мышление, которое становится ключевой функциональной компетенцией при разработке стратегии товарных категорий.

### **ШАГ 3. Магазин**

Большинство современных продуктовых ритейлеров, работающих в режиме мультиформатности, развивают существующие форматы (супермаркеты, гипермаркеты, «у дома» и др.) и создают новые, ориентированные под конкретный сегмент потребителя. С целью удержания позиции на рынке региональным продуктовым ритейлерам требуется также активно участвовать в этом процессе. При выборе формата магазинов сегодня важным является оптимизация затрат на управление торговыми точками, а также удовлетворение спроса на товары категории ФРЕШ, в том числе за счет местных товаропроизводителей.

Направлений развития форматов для регионального продуктового ритейлера выделяют несколько: оптимизация текущих магазинов по цене, ассортименту, локации и бизнес-процессам. Так, один региональный ритейлер преобразовал текущие супермаркеты в продуктово-алкогольный дискаунтер.

Для развития приоритетных категорий необходима стандартизация оборудования в магазинах разного формата. Примером также может выступать формат «ФРЕШ», преподающий небольшую площадь и низкие инвестиционные издержки, что позволяет быстро занять наиболее перспективные районы – новые жилые кварталы. Таким образом, формат «ФРЕШ» является трансформацией формата «у дома».

Еще одним направлением развития предполагает «сглаживание» форматов за счет уникального сервиса: кафетерия, бара и т.д. Наличие кулинарных островов, детских зон и творческих мастерских позволят сделать пребывание клиентов в новых форматах наиболее комфортным и увеличит общее время нахождения. В результате появляются форматы «минимаркет + бар» или «супермаркет + ресторан».

Следующим направлением является конструирование полностью нового уникального формата, например, «магазин-праздник» с соответствующим ассортиментом и сервисом дополнительных услуг.

Приоритетным при реализации процесса изменения форматов является повышение уровня эффективности. К рекомендуемым инструментам эффективного управления форматами для регионального продуктового ритейлера можно отнести кластеризацию. Так, за счет трансляции единой ассортиментной матрицы по всем товарным категориям, стандартизации внешнего вида магазинов, сегментации потребителей бизнес-процессы отлаживаются и управление магазином в кластере упрощается, что позитивно отразится на финансовых результатах.

Отдельно стоит выделить необходимость изменений в организационной структуре магазинов указанного формата. Данная задача предполагает изменения мотивации и системы оплаты труда, пересмотр штатного расписания и переход к новой системе управления, предусматривающей несколько магазинов на одного директора в формате.

Инструментом, доказавшим свою эффективность, является разработка франшизы на тиражирование уникальных форматов. При это необходимо осуществить четкое закрепление разных ассортиментов по разным видам магазинов внутри регионального продуктового ритейлера (форматизация ассортимента). При формировании ценовой политики необходимо равномерно распределяет квоту на товар с дроблением на ценовые сегменты.

#### **ШАГ 4. Инфраструктура бизнеса**

Успешность внедрения и последующего использования автоматизированных систем напрямую зависит от качества и глубины, имеющихся у торговой сети данных, которые сгруппированы в системах класса ERP. ERP (Enterprise Resource Planning) предназначена для автоматизации учета и управления. Приведение к «единому знаменателю» всех процессов ритейлера через использование ERP позволяет: во-первых, провести гибкую настройку; во-вторых, четко зафиксировать бизнес-процессы, обеспечить протоколирование транзакций, а значит, исключить мошенничество и ошибки.

Таким образом, консолидация рынка, цифровизация и автоматизация трудовых функций, доставка продуктов, создание новых форматов магазинов – все это подталкивает ритейлеров к переменам в онлайн- и офлайн-пространстве, которые упрощают потребительский опыт и создают новые модели потребления.

## Рекомендуемый список литературы

1. Блэкуэл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд./ пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 944 с.
2. Глэсс Р., Лейкерт Б. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: Стратегии, технологии, трансформация. М.: Альпина Паблишер. 2018, 346 с.
3. Дубровин И.А. Организация производства на предприятии торговли: учеб. пособие для студ. вузов. М.: Кнорус, 2015. 304 с.
4. Ерохина Л.И. Экономика предприятия в сфере товарного обращения: учебник / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова Т.И. Марченко. М.: КНОРУС, 2016. 298 с.: табл. Библиогр.: с. 297-298.
5. Йенс Нордфальт. Ритейл-маркетинг [Электронный ресурс]: практики и исследования. М.: Альпина Паблишер, 2015. 512 с.
6. Новаков А.А. Секреты розничной торговли: вопросы и ответы. М.: Инфра-Инженерия, 2013. 464 с.
7. Парамонова Т.Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014. 283 с.
8. Поведение потребителей: учеб. пособие. М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016.
9. Потребительский спрос в постиндустриальной экономике (теория и практика): учеб. пособие. М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2014.
10. Сысоева С.В., Крок Г. Большая книга директора магазина. СПб.: ПИТЕР. 2019. 464 с.

Учебное издание

**Новикова** Ксения Владимировна  
**Антинескул** Екатерина Александровна  
**Пьянков** Виталий Владимирович

## **Ритейлинг**

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Шумилова*  
Корректор *В. Е. Пирожкова*  
Компьютерная верстка: *Е. А. Шкураток*

---

Объем данных 15,7 Мб  
Подписано к использованию 24.11.2022

---

Размещено в открытом доступе  
на сайте [www.psu.ru](http://www.psu.ru)  
в разделе НАУКА / Электронные публикации  
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15