

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна»

Л. П. Ковалёва

Товарный менеджмент
Конспект лекций
Утверждено Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Санкт-Петербург
2015

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2973
К56

Рецензенты:

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
менеджмента и маркетинга НОУ ВПО «Балтийская академия туризма
и предпринимательства»

Н. К. Темнова;

доцент кафедры менеджмента Санкт-Петербургского государственного
университета технологии и дизайна

О. В. Жикина

Ковалёва, Л. П.

К56 Товарный менеджмент. Конспект лекций: учеб. пособие /
Л. П. Ковалёва. – СПб.: ФГБОУВПО «СПГУТД», 2015. – 107 с.

ISBN 978-5-7937-1066-4

В учебном пособии в краткой и доступной форме рассмотрены основные вопросы, предусмотренные учебной программой по дисциплине «Товарный менеджмент». Текст лекций позволит быстро получить основные знания по предмету, а также качественно подготовиться к зачету и экзамену.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям 100800 «Товароведение», 100700 «Торговое дело». Также учебное пособие может быть использовано в процессе подготовки бакалавров.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2973

ISBN 978-5-7937-1066-4

© ФГБОУВПО «СПГУТД», 2015
© Ковалева Л. П., 2015

Введение

В последнее десятилетие в России наметилась тенденция бурного развития сферы розничной торговли. Особенностью развития рынка розничной торговли является перенесение акцентов с крупных столичных городов в регионы, где уровень конкуренции значительно ниже. Многие федеральные и международные торговые сети переориентировали свои интересы со столичных рынков на региональные.

Однако многие региональные сети не хотят сдавать своих позиций и предпринимают активные действия по защите своих интересов. Наиболее передовые региональные магазины начали пересматривать используемые торговые технологии. Для более эффективного противостояния федеральным и международным торговым операторам региональные предприятия розничной торговли начали объединяться в различные союзы и ассоциации, совместно вырабатывая рациональную тактику ведения бизнеса и технологии принятия управленческих решений.

В наиболее развитых странах, в первую очередь в США и странах Западной Европы, розничные магазины давно встали перед проблемой поиска дополнительных источников роста эффективности своей деятельности. В этой связи наиболее передовые участники рынка розничной торговли занимаются совершенствованием методов управления товаром на всех стадиях жизненного цикла. Ключевым фактором успеха является овладение руководством и персоналом организации методов менеджмента[1] .

Структура данного пособия охватывает основной перечень вопросов, связанных с функциями товарного менеджмента, возникающими в процессе работы фирм, организаций, предприятий.

Главное внимание в учебном пособии уделяется методологическим основам товарного менеджмента. В процессе подготовки и написания учебного пособия были использованы классические источники информации (учебники, учебные пособия и т. д.), интернет-источники (электронные учебники, аналитические статьи с различных сайтов, официально опубликованные данные различных организаций).

Автор надеется, что учебное пособие будет полезно многим студентам в формировании необходимых профессиональных знаний и умений.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Место дисциплины «Товарный менеджмент» в процессе профессионального обучения

Товарный менеджмент – деятельность, направленная на формирование максимально эффективного товарного предложения на рынке как на уровне производителя, так и на уровне оптовой и розничной торговли, составляющая менеджмента и маркетинга.

Современный рынок, развитие торговли, жесточайшая конкуренция предъявляют всё более высокие требования к квалификации специалистов.

Приказом Министерством образования и науки Российской Федерации № 547 от 09.11.2009 г. утвержден Федеральный Государственный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 100800 «Товароведение».

Согласно стандарту, область профессиональной деятельности бакалавров включает:

- оценку и подтверждение соответствия качества и безопасности товаров;
- формирование и управление ассортиментом;
- контроль над соблюдением требований к упаковке, маркировке, условиям и срокам хранения (годности, службы, реализации);
- организационно-управленческие функции, связанные с закупкой, хранением и реализацией товаров в сфере торговли, производства и на других стадиях товародвижения.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются:

- потребительские товары на стадиях транспортирования, хранения, реализации, использования (потребления или эксплуатации);
- сырьё, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, а также процессы
- производства, формирующие потребительские свойства товаров;
- упаковка и маркировка;
- нормативные и технические документы, устанавливающие требования к безопасности и качеству потребительских товаров, условиям их хранения, транспортирования, реализации, использования (потребления или эксплуатации), а также обеспечивающие процесс товародвижения;
- процессы хранения, приемки по количеству и качеству, подготовки к продаже, реализации, использования (потребления или эксплуатации);
- методы идентификации, оценки и подтверждения соответствия продукции установленным требованиям и заявленным характеристикам.

Бакалавр должен решать следующие профессиональные задачи (*табл.1*):

Т а б л и ц а 1. Задачи, решаемые после прохождения профессионального образования по направлению подготовки 100800 «Товароведение»

Вид профессиональной деятельности	Решаемые задачи
Торгово-закупочная	Осуществление торгово-закупочной деятельности и повышение её эффективности. Осуществление связей с поставщиками и потребителями, контроль над выполнением контрагентами договорных обязательств (условий поставки и транспортирования) для обеспечения надлежащего ассортимента и качества товаров. Составление проектов планов материально-технического обеспечения торгового предприятия. Подготовка данных для составления претензий на поставку некачественных товаров и ответов на претензии потребителей и контрагентов по хозяйственным договорам
Организационно-управленческая деятельность в области товарного менеджмента	Менеджмент и организация процессов товародвижения на всех этапах жизненного цикла товаров и сырья. Оформление документации на получение, реализацию и /или отгрузку товаров в соответствии с утвержденными правилами. Контроль наличия материальных ресурсов на распорядительных складах и в торговых предприятиях. Участие в разработке и внедрении стандартов организации по материально-техническому обеспечению, сбыту и контролю качества продукции
Оценочно-аналитическая деятельность	Проведение документальной идентификации и установление ассортиментной принадлежности товаров. Оценка соответствия безопасности и качества товаров требованиям технических регламентов, положениям стандартов или технических условий, условиям договоров, информации, приведенной в товарно-сопроводительных документах. Проведение диагностики дефектов потребительских товаров и выявление причин их возникновения. Определение характера, размера и порядка списания товарных потерь. Недопущение попадания в продажу и /или изъятие из продажи товаров ненадлежащего качества, с истекшим сроком годности и имеющих критические дефекты. Изучение спроса в целях оптимизации ассортимента торгового предприятия. Анализ показателей ассортимента и выработка рекомендаций по его совершенствованию

Вид профессиональной деятельности	Решаемые задачи
Торгово-технологическая деятельность	Ведение оперативного учета поступления и реализации товаров, проведение приемки товаров по количеству, качеству и комплектности. Контроль соблюдения правил упаковывания и маркирования, сроков годности и условий хранения товаров на складе и в торговом зале предприятия. Внедрение на торговом предприятии методов товарного мерчендайзинга. Контроль соблюдения правил реализации товаров. Участие в проведении инвентаризаций. Закупка, эксплуатация и организация метрологического контроля торгово-технологического оборудования. Использование современных информационных технологий в торговой деятельности

Приказом Министерством образования и науки Российской Федерации № 787 от 22.12.2009 г. утвержден Федеральный Государственный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 100700 «Торговое дело».

Область профессиональной деятельности бакалавров включает организацию, управление и проектирование процессов в области:

- коммерческой деятельности;
- маркетинга;
- торговой рекламы;
- логистики в торговле;
- товароведения и экспертизы товаров;
- материально-технического снабжения и сбыта;
- торгово-посреднической деятельности.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются:

- товары потребительского и производственного назначения;
- услуги по торговому, логистическому и рекламному обслуживанию покупателей;

• коммерческие, товароведные, торгово-технологические, маркетинговые, логистические процессы;

- выявляемые и формируемые потребности;
- средства рекламы;
- методы и средства испытания и контроля качества товаров;
- материальные потоки;

- логистические цепи и системы.

Бакалавр по направлению подготовки 100700 «Торговое дело» должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности (табл.2).

Т а б л и ц а 2. Задачи, решаемые после прохождения профессионального образования по направлению подготовки 100700 «Торговое дело»

Профессиональная деятельность	Решаемые задачи
Торгово-технологическая	Выявление, формирование и удовлетворение потребностей. Разработка и внедрение комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций, в том числе с использованием рекламы. Организация и эффективное осуществление контроля качества товаров и услуг. Организация и осуществление контроля качества товаров и услуг, приемки товаров по количеству и качеству ее учета. Проведение оценки качества товаров и анализ ее результатов. Управление товародвижением, его учет и оптимизация, минимизация потерь товаров, затрат материальных и трудовых ресурсов. Определение роли рекламы в торгово-технологической деятельности, выбор или разработка средств рекламы товаров для продвижения их на рынке. Участие в работе по организации и осуществлению торгово-технологических процессов на предприятии. Регулирование процессов хранения товаров, проведение инвентаризации, определение, дифференциация и списание потерь
Организационно-управленческая	Сбор, хранение, обработка, анализ и оценка информации, необходимой для организации и управления коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и товароведной деятельностью. Изучение и прогнозирование спроса с учетом требований потребителей на определенных сегментах рынка. Идентификация товаров, выявление и предупреждение их фальсификации. Составление документации в области профессиональной деятельности (коммерческой или маркетинговой, или рекламной, или логистической, или товароведной), и проверка правильности ее оформления. Соблюдение действующего законодательства и нормативных документов, а также требований, установленных техническими регламентами, стандартами, положениями договоров. Выбор деловых партнеров с учетом определенных критериев, проведение деловых переговоров, заключение договоров на взаимовыгодной основе и контроль за выполнением договоров. Управление ассортиментом и качеством товаров и услуг

Профессиональ- ная деятель- ность	Решаемые задачи
	Выбор и реализация стратегии ценообразования. Организация и планирование материально-технического обеспечения предприятия, закупки и продажи (сбыт) товаров. Повышение качества торгового обслуживания потребителей. Управление товарными запасами и их оптимизация. Управление персоналом. Анализ и оценка профессиональной деятельности (коммерческой или маркетинговой, или рекламной, или логистической или товароведной) для разработки стратегии организации (предприятия). Организация и осуществление профессиональной деятельности (коммерческой, или маркетинговой, или логистической, или рекламной, или товароведной)
Логистическая	Выбор или формирование логистических цепей в торговле. Участие в разработке логистических схем в торговле. Управление логистическими процессами
Научно-иссле- довательская	Организация, проведение маркетинговых исследований и оценка их эффективности. Проведение научных исследований по отдельным разделам тем (этапам, заданиям) в соответствии с утвержденными методиками. Участие в разработке инновационных методов, средств и технологий осуществления профессиональной деятельности (коммерческой, или маркетинговой, или рекламной, или логистической, или товароведной)
Проектная	Разработка проектов торгово-технологических и логистических процессов и систем в области коммерции или маркетинга, или рекламы, или логистики, или товароведения с использованием информационных технологий. Участие в реализации проектов в области коммерции, маркетинга, рекламы, логистики и товароведения. Проектирование размещения торговых организаций

В процессе обучения студент может выбрать профиль образования, т. е. углубленное изучение профильных дисциплин для обучения в соответствии с профессиональными интересами и намерениями в отношении трудоустройства после получения квалификации бакалавр.

Выбор профиля — это важное личное решение, которое предоставит возможность после изучения общих профессиональных дисциплин изучить специальные профильные дисциплины, что позволит развить навыки и умения, а также проявить способности в понимании профессиональной деятельности на должности с высшим образованием (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Сфера деятельности в соответствии с выбранным профилем

Направление	«Торговое дело»	«Товароведение»
Профиль бакалавриата	«Товароведение и экспертиза непродовольственных товаров»	«Товароведение и экспертиза в сфере производства и обращения непродовольственных товаров и сырья»
Код бакалавриата	38.03.06 (100700.62)	38.03.07 (100800.62)
Сфера деятельности специалиста	Организация процессов, связанных с куплей-продажей, обменом и продвижением товаров от производителей к потребителям в целях удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли: комплексное изучение рынка; планирование товарного ассортимента; формирование ценовой политики, логистической деятельности; организация рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта и др.	Формирование ассортимента, анализ и оценка ассортиментной политики организации; экспертиза качества непродовольственных товаров. Осуществление контроля выполнения договоров, предъявление претензий и санкций поставщикам в случае поставки некачественных товаров, учет товарных потерь. Документальное и информационное обеспечение управления товароведной деятельности [2]

Получить необходимые теоретические знания для дальнейшего применения их в профессиональной деятельности призвано изучение различных дисциплин, в том числе и дисциплины «Товарный менеджмент».

Тема 1.2. Цели и задачи товарного менеджмента

Товарный менеджмент как научная дисциплина возник и формировался в процессе развития товарного производства, когда создаются блага, удовлетворяющие потребности людей [3].

И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева считают, что главным объектом дисциплины «Товарный менеджмент» является качество товаров. Авторы широко трактуют эту категорию, понимая под ней комплекс товароведных характеристик: качество, безопасность, ассортимент, количество, цена, конкурентоспособность. Действующие в торговых организациях системы качества практически направлены на регулирование всех товароведных характеристик товара.

В связи с этим авторы утверждают, что **методологической основой товарного менеджмента** является система менеджмента качества – система менеджмента руководства и управления организацией применительно к качеству.

Преобладающая часть современного мирового производства представлена производством товаров, поэтому изготовление того или иного изделия воплощает в себе как потребительную стоимость, так и стоимость товара. Следовательно, качество является комплексным понятием, отражающим эффективность всех сторон деятельности фирмы.

Усиление конкуренции требует от руководителей всех уровней целенаправленного решения проблемы повышения качества продукции и процессов ее проектирования, производства и реализации. Для достижения этих целей широко используются идеология и положения международных стандартов серии ИСО 9000.

Основными аргументами в пользу такого подхода является то, что указанные стандарты:

- ориентированы на рыночные отношения;
- аккумулируют положительный опыт организации управления (менеджмента) в промышленности ведущих индустриальных держав;
- универсальны для применения предприятиями различных отраслей промышленности и к различным видам деятельности;
- признаны практически всеми развитыми странами в качестве основы для организации взаимовыгодных торгово-экономических взаимоотношений предприятий.

Главная идея *методологии обеспечения качества* основана на том, что понятие «улучшение качества» должно употребляться применительно к любой сфере деятельности, поскольку качество продукции (товара) – следствие качественного выполнения всех видов работ.

Качество — не абстрактная категория, а осязаемый каждым человеком конкретный измеритель полезности, целесообразности и эффективности любого труда. Повышение качества обязательно приводит к снижению издержек (потерь) на всех этапах жизненного цикла продукции/товара, (маркетинг – разработка — производство — потребление – утилизация), а следовательно, к снижению себестоимости, цены и повышению жизненного уровня людей [4].

Цель изучения товарного менеджмента – приобретение теоретических знаний, практических умений и навыков в области товарного менеджмента, опыта их использования в профессиональной деятельности.

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление;
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);

- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации,
- подведение итогов работы.

Все эти действия применимы к процессам, происходящим в торговых организациях:

- управление прогнозированием спроса;
- управление ассортиментом товаров;
- закупочная деятельность;
- работа с поставщиками;
- приемка по качеству и количеству;
- размещение товаров;
- управление товарными запасами;
- торговое обслуживание;
- послепродажное обслуживание;
- хранение товаров;
- управление экспертизой;
- делопроизводство (документооборот);
- управление персоналом.

Задачи изучения товарного менеджмента:

- усвоение основных понятий в области товарного менеджмента;
- изучение целей, задач, принципов товарного менеджмента;
- овладение процессами управления, происходящими в торговле на различных стадиях жизненного цикла.

Объект товарного менеджмента – системы менеджмента потребительских товаров и процессов их товародвижения. В связи с этим товарный менеджмент и товароведение оперируют одним и тем же объектом.

Отклонение основополагающих характеристик товара (качественной, ассортиментной, количественной и стоимостной) от заданных (в регламентах, стандартах, договорах) требований создают проблемную ситуацию. Анализ проблемной ситуации и поиска выхода из нее может осуществляться *методами товароведения и методами менеджмента качества*.

Предмет товарного менеджмента – управление основополагающими характеристиками товара и процессами товародвижения средствами и методами менеджмента как условие достижения удовлетворенности потребителей [5].

Тема 1.3. Ассортимент товаров. Свойства и показатели ассортимента. Основные характеристики товара

Товар — продукт деятельности (включая работы, услуги), предназначенный для продажи или обмена.

Товаром принято считать все то, что может составлять объект сделок в рыночных отношениях между продавцами и покупателями.

Понятие «товар» включает в себя:

- функциональное назначение;
- эстетику самого товара и его упаковки;
- безопасность в употреблении, безвредность.

Совершенен лишь тот товар, которому свойственны все признаки и показатели высокого качества.

Товар – продукт деятельности (включая работы, услуги), предназначенный для продажи или обмена.

Товаром принято считать все то, что может составлять объект сделок в рыночных отношениях между продавцами и покупателями.

Купле-продаже подлежат товары и услуги, деньги, ценные бумаги, различное имущество, информация, результаты интеллектуальной деятельности (патенты и лицензии, компьютерные программы, произведения искусства, науки, литературы). Исключение составляют те товары, свободная продажа которых запрещена законом: оружие, яды, наркотики.

Товар – это все то, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку в целях приобретения, использования или потребления.

Все товары можно подразделить на две большие группы:

- материально-вещественные (физические товары);
- невещественные (неосязаемые) — различные услуги, консультации

[6].

Товары обладают четырьмя основополагающими для товароведческой деятельности характеристиками: ассортиментной, качественной, количественной, стоимостной (*табл. 4*).

Первые три характеристики служат для удовлетворения реальных потребностей человека (физиологических, социальных, психологических и др.), определяя потребительную стоимость товара [7].

Т а б л и ц а 4. Сущность товароведческих характеристик

Классификация	Сущность
<i>Ассортиментная</i>	Это совокупность отличительных видовых свойств и признаков товаров, определяющих их функциональное и/или социальное назначение. Эта характеристика включает группу, подгруппу, вид, разновидность, наименование, торговую марку товара и устанавливает принципиальные отличия одного вида или наименования товара от другого
<i>Качественная</i>	Это совокупность внутривидовых потребительских свойств, обладающих способностью удовлетворять потребности потребителя
<i>Количественная</i>	Это совокупность определенных внутривидовых свойств, выраженная с помощью физических величин и единиц их измерения, которые обычно нормируются
<i>Стоимостные характеристики</i>	Не относятся к товароведческим, составляют предмет изучения экономических дисциплин

У продавца и покупателя интересы на рынке разные. Для покупателя ценность товара заключается в его полезности. Продавец же стремится при реализации товара получить максимальную выгоду в виде дохода. Коммерческая деятельность должна обеспечить соединение этих интересов, т. е. в процессе купли-продажи товара должны быть усреднены потери и выгоды продавца и покупателя.

Набор товаров, формируемый по определенным признакам и удовлетворяющий разнообразные индивидуальные потребности, представляет собой **ассортимент**. Многообразие ассортимента товаров подвергается классификации, которая включает в себя деление на группы, подгруппы, на виды и разновидности [6].

Одной из важнейших товароведных характеристик товаров является ассортиментная характеристика, которая определяет принципиальные различия между товарами разных видов и наименований.

Ассортимент товара – перечень товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющие потребности человека (*табл. 5*).

Т а б л и ц а 5. Виды ассортимента

Вид ассортимента	Определение
<i>Промышленный (производственный)</i>	Ассортимент товаров, вырабатываемый отдельной отраслью промышленности или отдельным промышленным предприятием

Вид ассортимента	Определение
<i>Торговый</i>	Набор товаров, формируемый организацией торговли с учетом ее специализации, потребительского спроса и материально-технической базы
<i>Простой</i>	Набор товаров, представленный небольшим количеством групп, видов, наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей. Например, перечень медикаментов в аптечных киосках
<i>Сложный</i>	Ассортимент товаров, представленный такими видами товаров, которые классифицируются более чем по трем признакам
<i>Групповой</i>	Набор однородных товаров, объединенных общими признаками и удовлетворяющих аналогичные потребности Например, секции товаров для животных в супермаркетах
<i>Видовой</i>	Набор товаров различных видов и наименований, удовлетворяющих аналогичные потребности; является составной частью группового ассортимента. Например, ассортимент молока — пастеризованное, стерилизованное и др. — часть ассортимента молочных товаров
<i>Укрупненный</i>	Ассортимент товаров, объединенных по общим признакам в определенные совокупности товаров. Совокупностями, по которым объединяются товары, являются: классы товаров, группа, вид товаров
<i>Развернутый</i>	Набор товаров, который включает значительное количество подгрупп, видов, разновидностей, наименований, относящихся к группе однородных, но отличающихся индивидуальными признаками. Такой ассортимент, как правило, встречается в специализированных ветеринарных аптеках
<i>Марочный</i>	Набор товаров одного вида марочных наименований. Такие товары могут удовлетворять как физиологические потребности, так и социальные, психологические. Это престижные марки автомобилей, одежды, обуви, духов
<i>Сопутствующий</i>	Набор товаров, не относящийся к основным для данного торгового предприятия
<i>Оптимальный</i>	Набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя
<i>Смешанный</i>	Набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием функционального назначения
<i>Рациональный</i>	Набор товаров, удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают наилучшее качество жизни
<i>Реальный</i>	Набор товаров, имеющийся в конкретной организации изготовителя или продавца

Вид ассортимента	Определение
Прогнозируемый	Набор товаров, который должен будет удовлетворять предполагаемые потребности
Учебный	Перечень товаров, систематизированный по определенным научно обоснованным признакам для достижения обучающих целей

Ассортимент потребительских товаров подразделяется на группы (табл.6).

Т а б л и ц а 6. Классификация групп потребительских товаров

Классификация	Группы
<i>По месту нахождения</i>	Торговый, промышленный
<i>По широте охвата</i>	Простой, сложный, марочный, развернутый, сопутствующий, смешанный
<i>По степени удовлетворения потребностей</i>	Рациональный, оптимальный
<i>По характеру потребностей</i>	Реальный, прогнозируемый

Основными характеристиками ассортимента являются: широкий выбор, глубина, розничные торговые марки, внимание к покупателям.

Под структурой ассортимента товаров понимают соотношение выделенных по определенному признаку совокупностей товара в наборе. Как правило, для наглядности структура ассортимента выражается в процентах.

Свойство ассортимента – особенность ассортимента, которая проявляется при его формировании.

Показатели ассортимента, качественное выражение свойств ассортимента представлены в табл.7.

Т а б л и ц а 7. Показатели ассортимента

Показатель	Сущность
Широта	Характеризуется числом наименований видов или разновидностей товаров, входящих в рассматриваемый ассортимент. Широта ассортимента является косвенным показателем насыщенности рынка товарами. Насыщенность рынка тем выше, чем больше широта ассортимента. Это свойство характеризуется абсолютными показателями — действительной и базовой ширитой, а также относительным показателем — коэффициентом широты: <i>действительная широта</i> — фактическое количество видов, разновидностей и наименований товаров, имеющих в наличии; <i>базовая широта</i> — количество видов, разновидностей и наименований товаров, принятых за основу для сравнения. В качестве базовой широты может быть принято количество видов, наименований товаров, регламентируемое нормативными документами или взятое для сравнения в торговых организациях одного профиля; <i>коэффициент широты</i> — отношение фактического количества видов, разновидностей и наименований товаров к базовому
Полнота	Это количество видов, разновидностей и наименований товаров в группе однородной продукции. Полнота ассортимента характеризуется коэффициентом полноты, который рассчитывается исходя из отношения, имеющегося в наличии ассортимента к базовому, определяемому договором поставки, стандартами, ассортиментным перечнем. Наибольшее значение коэффициент полноты имеет на насыщенном рынке. Чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя
Глубина	Глубина ассортимента представляет собой количество разновидностей конкретного вида изделий, количество позиций в каждой группе товаров. Например, предприятие оптовой торговли продукцией легкой промышленности в настоящее время располагает 5 видами женской верхней одежды для реализации, а каждый вид этих изделий представлен 3 разновидностями. Таким образом, глубина ассортимента равна 15
Устойчивость	Это показатель, характеризующий колебания его полноты и широты в течение определенного промежутка времени. Выявление товаров, пользующихся устойчивым спросом, требует анализа данных о реализации товаров и поступлений. Устойчивость ассортимента характеризуется коэффициентом устойчивости (K_y). <i>Коэффициент устойчивости</i> (K_y) — отношение количества видов, разновидностей, наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом, к общему количеству товаров тех же однородных групп

Показатель	Сущность
Обновление (новизна)	Способность набора товаров удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров. Степень обновления ассортимента характеризует долю вновь поступивших в оборот товаров в их общем ассортименте. Обновление ассортимента происходит в двух направлениях: 1) внедрение новых номенклатурных позиций; 2) исключение из Государственного реестра устаревших товаров
Ассортиментный перечень	Минимально-допустимое количество видов товаров повседневного спроса
Рациональность ассортимента	Способность набора товаров наиболее полно удовлетворять реально обоснованные потребности разных сегментов потребителей
Гармоничность ассортимента	Свойство набора товаров разных групп, характеризующее степень их близости по обеспечению рационального товародвижения, реализации и/или использования. Гармоничность обеспечивает качественную характеристику ассортимента и не изменяется количественно, вследствие чего это свойство носит описательный характер. Стремление к гармоничности при формировании ассортимента выражается в специализации магазина или отдельных его секций
Ассортиментный минимум	Перечень видов или наименований товаров, наличие которых на торговом предприятии определенного профиля является обязательным

Под **разновидностью товаров** понимают совокупность товаров определенного вида, выделенных по ряду частных признаков. Разновидность товаров представляется в виде конкретных марок, моделей, артикулов, сортов.

Важное значение имеет **проблема управления ассортиментом**.

Под понятием «*управление ассортиментом товаров*» понимаются действия, осуществляемые в торговле в целях установления, обеспечения и поддержания определенного ассортимента товаров.

Основополагающими элементами управления являются:

- формирование ассортимента;
- ассортиментная политика, т. е. установление уровня требований по показателям, определяющим рациональность ассортимента.

Формирование ассортимента — деятельность по составлению набора товаров, позволяющего удовлетворить реальные и предполагаемые потребности, а также достичь цели, определенные руководством организации.

Ассортиментная политика — цели, задачи и основные направления формирования ассортимента, определяемые руководством организации.

Цель организации в области ассортимента — формирование реального и/или прогнозируемого ассортимента, максимально приближающегося к реальному, для удовлетворения разнообразных потребностей и получения запланированной прибыли.

Факторы формирования ассортимента подразделяют на общие и специфичные.

Общими факторами, влияющими на формирование промышленного и торгового ассортимента, являются спрос и рентабельность.

Спрос как потребность, подкрепленная платежеспособностью потребителей, — определяющий фактор формирования ассортимента. В свою очередь он зависит от сегмента потребителей (например, их доходов).

Специфичными факторами формирования промышленного ассортимента являются сырьевая и материально-техническая база производства, достижения научно-технического прогресса.

Факторами формирования торгового ассортимента — производственные возможности производителя, специализация торговой организации и др.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Обычно потребителям нужны разнообразные товары в небольшом количестве, тогда как изготовители производят ограниченный набор товаров в больших объемах. Следовательно, роль посредников состоит в обеспечении разнообразия товаров, чтобы покупатели могли в одной сделке приобрести несколько товаров, сэкономив на этом свое время и необходимые усилия. Аналогичная экономия создается и для изготовителя.

Тема 1.4. Жизненный цикл товара

Одной из задач товарного менеджмента является овладение процессами формирования и обеспечения качества продукции и услуг в торговле на различных стадиях жизненного цикла.

Основные стадии жизненного цикла товара и свойственные им некоторые маркетинговые характеристики представлены в *табл. 8*.

Т а б л и ц а 8. Основные стадии жизненного цикла товара [8]

Стадия жизненного цикла	Цель маркетинга
Вывод на рынок	Привлечение к товару новаторов
Рост	Расширение сбыта и ассортимента
Зрелость	Поддержание отличительных преимуществ
Спад	Сокращение, оживление

Жизненный цикл товара – это изменение объема продаж и прибылей на протяжении времени его жизни.

Жизненный цикл товара – это стадии, через которые проходит товар от его появления через зрелость к упадку.

Значительное влияние на объемы продаж и размер прибыли магазина от продажи той или иной товарной категории оказывают следующие факторы:

- особенности стадий жизненного цикла товара;
- продолжительность каждой стадии и жизненного цикла в целом;
- особенности перехода от одной стадии к другой.

Особенность протекания стадий жизненного цикла каждого товара и их продолжительность строго индивидуальны и зависят от различных факторов, таких как:

- характеристика самого товара;
- наличие товаров-заменителей;
- уровень развития технологии и др.

Жизненный цикл любого товара конечен, и он вытесняется с рынка новым товаром — более совершенным и отвечающим требованиям времени.

Продолжительность жизненного цикла товара может колебаться от нескольких дней до нескольких десятилетий.

Иногда между стадией зрелости и стадией спада выделяют еще стадию насыщения, а также могут учитывать стадию разработки товара до его выхода на рынок или делят стадию роста на две: медленного и быстрого роста.

От стадии жизненного цикла товара зависят:

- объем получаемых прибылей;
- капиталовложения и расходы на маркетинг и рекламу;
- степень конкуренции;
- цена товара;
- поведение покупателей, их отношение к товару и др.

Для принятия маркетинговых решений по товару необходимо учитывать признаки её классификации (табл. 9).

Т а б л и ц а 9. Основная классификация товаров [8]

Классификация	Содержание
По долговечности или материальной стоимости	Товары длительного пользования. Товары кратковременного пользования. Услуги как объект продаж
Товары широкого потребления	Товары повседневного спроса (основные, импульсные, экстренные). Предварительного спроса (схожие, несхожие). Товары особого спроса. Товары пассивного спроса
Товары промышленного назначения	Материалы и детали. Капитальное имущество Вспомогательные материалы и услуги

Для каждого товара (услуги) требуется разработка персональной стратегии.

Можно отметить четыре базовые стратегии роста объема продаж и прибыли:

- проникновение на рынок;
- разработка продукта;
- расширение рынка;
- диверсификация товара (услуг).

Характеристика стадий жизненного цикла товара представлен в *табл. 10*.

Т а б л и ц а 10. Жизненный цикл товара

Ключевые факторы	Задачи маркетинга
Стадия внедрения или выхода товара на рынок	
1. Функциональные характеристики товаров. 2. Дизайн и упаковка товара. 3. Потребительские свойства товара. 4. Наличие обратной связи с потребителем, которая позволяет оперативно реагировать на изменение вкусов и предпочтений потребителей, своевременно устранять все выявленные недостатки и тем самым повышать привлекательность товара в глазах потребителей.	1. Определение степени соответствия нового товара особенностям и структуре потребления. 2. Информирование покупателей о преимуществах и характерных особенностях нового товара. 3. Формирование или совершенствование системы сбыта. 4. Выбор наиболее подходящего момента вывода нового товара на рынок. 5. Прогнозирование возможных вариантов поведения конкурентов в ответ на включение в ассортимент нового

Ключевые факторы	Задачи маркетинга
	товара. 6. Разработка мероприятий по преодолению конкуренции между уже существующими на рынке товарами и товарами-новинками. 7. Разработка стратегии по адаптации нового товара к существующим рыночным условиям
Стадия роста	
1. Качество товара находится на высоком уровне. 2. Разработано достаточное количество модификаций товара, имеющих технические и функциональные различия. 3. Товар хорошо известен потребителю, он начинает пользоваться массовым спросом. 4. Высокие темпами роста объема продаж и прибыли. Уровень конкуренции становится более острым. 5. Количество магазинов-конкурентов возрастает. 6. Уровень цен достаточно высок, но несколько ниже по сравнению со стадией выхода на рынок. 7. Максимальное значение прибыли достигается в конце стадии роста. 8. Расходы на продвижение товара и рекламу высоки. Реклама из информативной превращается в стимулирующую	1. Обеспечение высокой результативности стимулирующей рекламы в плане убеждения покупателей совершить покупку в конкретном магазине. 2. Исключение прямой конкуренции с другими магазинами за счет совершенствования и модификации товарного предложения. 3. Определение оптимального уровня цен, обеспечивающего высокий объем продаж и достаточную норму прибыли; использование широкой сбытовой сети
Стадия зрелости	
1. Качество товара находится на высоком уровне, поэтому не требуется вносить какие-либо изменения в функциональные характеристики товара.	1. Совершенствование торгового ассортимента за счет дифференциации продукции. 2. Более глубокую сегментацию рынка и выход на новые сегменты (если такие еще остались).

Ключевые факторы	Задачи маркетинга
2. Товар представлен на рынке большим количеством модификаций, поэтому у магазина есть возможность предлагать к продаже различные варианты товара. 3. Объем продаж может продолжать расти, но очень медленными темпами. 4. Достигается насыщение рынка, товар из категории новинок переходит в категорию стандартных. 5. Реальная емкость рынка данного товара приближается к своему потенциальному значению. 6. Возрастает роль ценовой конкуренции, так как товар предлагается к продаже многими магазинами. 7. Основной акцент в рекламных мероприятиях делается на привлечение массового консервативного потребителя, который не стремится к товарам-новинкам и предпочитает хорошо известный и опробованный товар по более низким ценам	3. Стимулирование уже существующих покупателей к систематическому и более частому приобретению товара. 4. Проведение конкурентоспособных рекламных кампаний. 5. Поиск новых групп потребителей и стимулирование их к совершению покупки. 6. Постепенное снижение уровня цен
Стадия насыщения и спада	
1. Постепенное снижение объема продаж. 2. Снижение уровня конкуренции, так как часть магазинов начинает выходить из конкурентной борьбы. 3. Снижение уровня цен на товар. 4. Снижение прибыли от продажи товара и даже получение убытков. 5. Снижение затрат на все маркетинговые мероприятия, в том числе и на рекламу	1. Совершенствование самого товара и товарного предложения за счет предоставления дополнительных услуг, эффективного использования системы мерчандайзинга и др. 2. Повышение эффективности сервисного обслуживания. 3. Снижение уровня цен. 4. Активизация рекламной политики

Заключительную стадию жизненного цикла товара условно можно разделить на три характерных этапа.

Первый характеризуется тем, что у **магазина** еще есть возможность продлить жизненный цикл товара за счет активной политики продвижения, гибкой ценовой политики, совершенствования товарного предложения.

На втором этапе магазин хочет извлечь максимально возможную остаточную прибыль. Для этого он делает акцент на работе с лояльными покупателями за счет стимулирования их к многократному совершению покупки. При этом магазин стремится к минимизации затрат на развитие данного товара, с тем чтобы отодвинуть во времени момент исключения товара из торгового ассортимента.

Третий этап — исключение товара из ассортимента магазина. Данное исключение носит плановый характер и вызвано низкой оборачиваемостью и низкой рентабельностью товара.

Жизненный цикл товара может отклоняться от классической схемы и иметь специфический характер (*табл.11*).

Т а б л и ц а 11. Специфические варианты жизненного цикла товара

Варианты	Сущность
«Бум»	Отсутствуют четкие границы между стадиями выхода на рынок, роста, зрелости и спада. Наблюдается резкий рост объема продаж и прибыли уже на первой стадии жизненного цикла, а на последующих стадиях осуществляется поддержание достигнутых показателей
«Увлечение»	Наблюдается быстрый рост объема продаж и столь же быстрое его падение
«Мода» или «сезонный»	Наблюдаются неоднократные рост и падение объемов продаж в разные временные периоды

С учетом концепции жизненного цикла товара формируется ассортиментная политика [7].

Тема 1.5. Типы торговых предприятий [9]

В современных условиях классификация торговых предприятий постоянно расширяется.

Руководство любого торгового предприятия должно стремиться:

- к максимальному использованию всех потенциальных возможностей товара на каждой стадии жизненного цикла в целях максимизации прибыли и объемов продаж;
- к учету всех проблем и возможных угроз на каждой из стадий цикла.

Торговое предприятие представляет собой имущественный комплекс, используемый организацией для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли. Включает в себя земельные участки, здания, сооружения, оборудование,

инвентарь, товары, права требования, долги, фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания и др.

Торговое предприятие может быть оптовым или розничным.

Предприятие оптовой торговли — предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров в целях их последующей перепродажи, а также оказывающее услуги по организации оптового оборота товаров.

Предприятие розничной торговли — торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг покупателям для их личного, семейного, домашнего использования (магазины, павильоны, киоски и палатки).

Типы предприятий розничной торговли представлены в *табл. 12*.

Т а б л и ц а 12. Типы предприятий розничной торговли

Тип предприятия	Сущность
Магазин	Специально оборудованное стационарное здание (или его часть), предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченное торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями, а также помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже
Торговая сеть	Совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением. Торговая сеть может быть стационарной и нестационарной. <i>Стационарная торговая сеть</i> — сеть, расположенная в специально оборудованных и предназначенных для ведения торговли зданиях и строениях [10]. <i>Нестационарная торговая сеть</i> — сеть, функционирующая на принципах разносной и развозной торговли (палатки, автолавки, автоцистерны и т. п.)
Торговое объединение	Представляет собой добровольное договорное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией
Торговый комплекс	Совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный ассортимент товаров и оказывающих широкий набор услуг, а также централизующих функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности
Торговый центр	Совокупность торговых предприятий и (или) предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный ассортимент товаров и услуг, расположенных на определенной территории, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин
Торговый дом	Многопрофильное торговое предприятие, интегрированное в производственную, финансовую и внешнеэкономическую сферы

Предприятия розничной торговли могут быть классифицированы по ассортименту реализуемых товаров (*табл.13*).

Т а б л и ц а 13. Классификация предприятий розничной торговли

Классификация	Особенности
Универсальный магазин	Предприятие розничной торговли, реализующее универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров
Специализированный магазин	Предприятие розничной торговли, реализующее одну группу товаров или ее часть
Магазин с комбинированным ассортиментом товаров	Предприятие розничной торговли, реализующее несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности
Магазин со смешанным ассортиментом товаров	Предприятие розничной торговли, реализующее отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров

Нормативные документы, регламентирующие розничную торговлю:

- ГОСТ Р. 51773–2001. Розничная торговля. Классификация предприятий.
- ГОСТ Р. 51305–99. Розничная торговля. Требования к обслуживающему персоналу.

- ГОСТ Р. 51303–99. Торговля. Термины и определения [11].

Существует понятие **формат** розничного магазина.

Это набор характеристик, присущих какому-либо виду магазина.

Таковыми характеристиками являются:

- площадь торгового зала;
- количество товарных позиций;
- уровень обслуживания покупателей;
- технология размещения товара.

Существуют различные форматы розничной торговли (*табл.14*) [12].

Т а б л и ц а 14. Форматы розничной торговли

Формат	Сущность
Супермаркет (от англ. <i>supermarket</i> , «сверхрынок»)	Крупный универсам по продаже полного ассортимента продуктов питания и напитков, а также предметов домашнего хозяйства. В некоторых супермаркетах есть свои хлебопекарни, предлагаются различные услуги (брокерские, страховые и др.). Супермаркеты часто являются отделениями крупных торговых сетей

Формат	Сущность
Гипермаркет	Предприятие торговли, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания. Торговая площадь гипермаркета около 56 тыс. м ² [13]
Универсам (сокращение «универсальный магазин самообслуживания»)	Отличительные особенности универсама по сравнению с другими типами предприятий торговли (например, супермаркетом) установлены ГОСТ Р. 51773–2009. «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли». Согласно ГОСТу, к универсамам относится предприятие торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары повседневного спроса (ограниченного ассортимента) по форме самообслуживания и индивидуального обслуживания, торговой площадью от 200 м ² [12]
Универсальный магазин (сокр. универмаг)	Крупный магазин, осуществляющий торговлю широким ассортиментом продовольственных и/или промышленных товаров
Интернет-магазин (англ. <i>online shop или e-shop</i>)	Сайт, торгующий товарами посредством сети Интернет. Позволяет пользователям онлайн, в своём браузере, сформировать заказ на покупку, выбрать способ оплаты и доставки заказа, оплатить заказ, например, электронными деньгами [14]
«Cash&Carry» (от англ. «Заплати и уноси»)	«Cash & Carry» — это магазин самообслуживания, предоставляющий возможность покупателям приобретать различные товары в розницу и мелким оптом. Магазины «Cash & Carry» ориентированы на мелкооптовых и оптовых покупателей, приобретающих товары за наличный расчёт. Политика низких цен и постоянное наличие оптовых и мелкооптовых партий товаров позволяет поддерживать высокий товарооборот во всех категориях продукции. Магазин «Cash & Carry» предоставляет широкий ассортимент как продуктов питания, так и промышленных товаров. Глубина же ассортимента каждой из товарных групп менее разнообразна, чем в гипермаркете. Магазин данного формата работает по нескольким прайс-листам в зависимости от объёма покупки. Поскольку основными клиентами

Формат	Сущность
	являются оптовые и мелкооптовые покупатели, оформление покупки предполагает оперативное составление бухгалтерских документов, предоставление дополнительных документов на товар в точках продаж. Изначально философия маркетов «Cash & Carry» была разработана в США, однако истинное воплощение этот формат получил в Германии, где в 1964 г. профессор Отто Байсхам основал всемирно известную сегодня компанию METRO «Cash & Carry» [11]
Дискаунтер (от англ. <i>discount</i> — скидка, делать скидку)	Магазин с широким ассортиментом товаров по оптовым ценам. Управление таким магазином направлено на снижение издержек за счёт минималистского исполнения торгового зала, упрощённой выкладки товаров, снижения количества работающего персонала
Магазин у дома (магазин «шаговой доступности») [15]	Небольшой магазин, предназначенный для обеспечения текущих потребностей живущих неподалеку покупателей. Ассортимент такого магазина призван быть максимально сбалансированным и состоять из товаров повседневного спроса, поскольку покупки «рядом с домом» совершаются ежедневно и включают в себя основные товары потребительской корзины. Цены, как правило, выше, чем в других торговых точках

Марочный магазин (Бутик) – формат, реализующий товары определенных торговых и производственных марок. Применяется чаще в сфере непродовольственной торговли. Формат отличается отсутствием жестких требований к размерам торговой площади и ширине ассортимента. Отличается глубиной ассортимента. За счет специализации ассортимента и сопровождения покупки продавцом цены, как правило, выше, нежели на аналогичный ассортимент в других форматах.

Аутлет-центр – это торговый комплекс площадью 15–40 тыс. м², расположенный за чертой города, охватывающий в радиусе 60 мин езды на автомобиле не менее 2 млн проживающих, в радиусе 90 мин – 3 млн человек.

На текущий момент в России открыт один аутлет-центр – «Модаполис аутлет» на территории торгово-выставочного центра «Крокус – Экспо». Возводятся еще два объекта – в Москве – Fashion House Moscow на Ленинградском шоссе и Outlet Village Belaya Dacha компании Hines, а также один в Санкт-Петербурге – Fashion House SPb. «Модаполис аутлет» имеет 12 000 м² торговой площади. Предлагает стоки брендовой одежды и обуви. Одежда размещена не по брендам, а по размерам, имеется сорок примерочных кабин, товары завозятся еженедельно. Торговый объект имеет минимум развлекательной со-

ставляющей, линейную систему планирования зала, максимально упрощенную навигацию, большую парковку. Расположен у станции метро.

Ритейл-парк представляет собой комплекс одно- или двухэтажных зданий, объединенных общей парковкой. Концепт отличают низкие затраты и короткий срок строительства, хорошая окупаемость, огромные возможности для реконцепции. Формат предполагает размещение в одном объекте нескольких якорных арендаторов разного профиля, наличие фуд-корта. Развлекательные зоны в ритейл-парках отсутствуют или сводятся к минимуму – все площади сдаются в аренду. В РФ первые решения ритейл-парков (с некоторыми отступлениями от формата) появились в Москве, Екатеринбурге, Пензе, Саратове.

Формат DIY («do it yourself» – сделай сам). Ориентирован на большой выбор товаров для обустройства дома в четырех основных сегментах:

- товары для ремонта;
- товары для дома;
- стройматериалы;
- товары для сада.

Реализуется в концепте супермаркета или гипермаркета. Магазины в формате DIY имеют ряд специфических особенностей:

- наличие большого количества продавцов-консультантов;
- продажа части товаров по образцам;
- трудоемкая предпродажная подготовка (подгонка по необходимому размеру, нанесение штрих-кода и т. п.).

Формат, помимо самообслуживания, использует технологию торговли по заказам, если габариты товара превышают размеры тележки. Работает как с физическими, так и юридическими лицами, с выдачей сопроводительных документов (в РФ – счета-фактуры).

Размещается преимущественно на окраинах городов. Площадь земельного участка 1–1,5 га. Особенности – увеличенная парковка и частые экспозиции товара на открытой территории.

Зонирование в магазине чаще осуществляется в логической последовательности – «как строишь, так и покупаешь». Особые требования к организации пространства: более широкие проходы для перемещения крупногабаритных грузов, размещение значительно увеличенного ассортимента (до нескольких сотен тысяч артикулов).

Пятерку ведущих в этом формате торговых сетей составляют немецкая сеть Obi (6,5 % рынка), французские ритейлеры Leroy Merlin (5,8 %) и Castorama (2,1 %), российские сети «Максидом» (2 %) и «Бауцентр» (1,1 %).

Комиссионный магазин. Предприятие розничной торговли, осуществляющее продажу товаров, принятых от организаций или отдельных лиц на комиссионных началах [16].

Жестких требований по площади формат не имеет. Может быть реализован в универсальном или специализированном концептах. Технология продажи предполагает за установленный договором цикл продажи минимум двухразо-

вую уценку товара (например, на 15 % от продажной цены через две недели и еще на 15 % через неделю), стимулирующую продажу. Комиссия магазина составляет 20–25 % от фактической цены продажи товара

Формат «Магазин будущего» (*retail experience*) — концепт магазина, реализующий продажу товаров с использованием новейших технологий, в том числе в интерактивном режиме. Так, компания «Самсунг» создала сеть магазинов будущего (объекты расположены в Нью-Йорке, Лондоне, Сеуле и других мегаполисах). Сетью планируется открытие подобного объекта и в Москве [17].

Тема 1.6. Товарный менеджмент в торговле

Организация работы с товаром в торговых организация включает в себя множество различных процессов:

1. Управление прогнозированием спроса.
2. Управление ассортиментом товаров.
3. Закупочная деятельность (в том числе приемка по качеству и количеству);
4. Работа с поставщиками.
5. Управление качеством.
6. Размещение товаров.
7. Управление товарными запасами.
8. Торговое обслуживание.
9. Послепродажное обслуживание.
10. Хранение товаров.
11. Управление экспертизой.
12. Делопроизводство (документооборот).
13. Управление персоналом.

Рассмотрим эти процессы подробнее.

1.6.1. Управление прогнозированием спроса

Прогнозирование спроса – это научно обоснованное предсказание развития рынка во времени на основе изучения причинно-следственных связей, тенденций и закономерностей.

Прогнозирование спроса в торговом предприятии — это прогноз будущих продаж, определение потребности в товарах и необходимых объемов закупок, составление заказов на поставку товаров. Классификация видов и методов прогнозирования спроса представлены в *табл. 15*.

Т а б л и ц а 15. Виды и методы прогнозирования спроса [6]

Прогнозирование спроса	Классификация
Виды прогнозирования	• Оперативное — до 1 месяца; • конъюнктурное — от 3 до 6 месяцев; • краткосрочное — от 1 года до 2 лет; • среднесрочное — от 2 до 5 лет; • долгосрочное — от 5 до 10 лет; • перспективное — свыше 10 лет
Методы прогнозирования	• Эвристические, в которых преобладают субъективные начала: <i>социологические</i> — основаны на опросах конечных покупателей, выявлении их мнений и намерений; <i>экспертные методы</i> — основаны на подборе и формировании группы достаточно компетентных специалистов, которые высказывают свое мнение на основе знаний, опыта, интуиции, и оно рассматривается как экспертная оценка (метод Дельфи, метод мозгового штурма); • экономико-математические, где преобладают объективные начала: <i>статистические методы</i> — моделирование (строится прогнозная модель, которая характеризует зависимость изучаемого параметра от ряда факторов), расчет коэффициента эластичности спроса, экстраполяция (базируется на прошлом опыте, который пролонгируется на будущее); • специальные методы (трендовые модели в графическом или математическом виде). Тренд — временной фактор, который характеризует основную тенденцию изменения показателей — учитывают особенности спроса на различные товары (товары длительного пользования — тестирование рынка, панельные опросы; товары единовременного пользования — метод пробных покупок, повторных покупок)

1.6.2. Управление ассортиментом товаров

Управление ассортиментом товаров представляет собой деятельность по формированию рационального ассортимента торгового предприятия из конкурентоспособных товаров.

Управление ассортиментом товаров строится на тщательном экономическом анализе хозяйственных процессов, влияющих на получение торговым предприятием прибыли.

Управление ассортиментом товаров является частью товарной политики торговой компании. Товары, которые компания предлагает своим покупателям, должны быть востребованы и конкурентоспособны, а чтобы оценить их конкурентоспособность, выясняется, насколько успешно продаются товары при наличии на рынке аналогичных товаров-конкурентов. Поэтому в первую очередь управление ассортиментом товаров направлено на исследование рынка, которое заключается в анализе рыночной конъюнктуры, деятельности конкурирующих компаний и потребительской аудитории. Такой анализ должен проводиться постоянно, так как рынок подвержен колебаниям и изменениям, и необходимо адекватно и своевременно на них реагировать.

Основные параметры, которые необходимо анализировать в ходе управления ассортиментом товаров, это:

- ситуация на рынке,
- соотношение между спросом и предложением,
- инфляция,
- емкость рынка,
- деятельность конкурирующих фирм, их ассортимент,
- поведение потребителей,
- уровень цен,
- сезонные колебания,
- политическая обстановка,
- стихийные бедствия и т. д.

Управление ассортиментом товаров не будет эффективным, если компания не изучит досконально своего потребителя. Поэтому необходимо провести сегментацию рынка, выделив целевую аудиторию, которая будет являться основным потребителем товаров, предлагаемых компанией. Чтобы продажи компании приносили прибыль, а деятельность компании была рентабельной, ассортимент товаров должен соответствовать запросам и ожиданиям потребителей.

Управление ассортиментом товаров направлено на формирование ассортимента оптимальной широты, при которой прибыль компании будет максимальна. Слишком широкий ассортимент потребует вложения дополнительных средств, однако дает компании большую свободу и позволяет диверсифицировать товары в зависимости от наличия спроса. Также управление ассортиментом товаров регулирует и глубину ассортимента, и его насыщенность, и обеспечивает его своевременное обновление [11] .

1.6.3. Закупочная деятельность

Любая торговая компания имеет в составе отдел или службу, в обязанности которой входит решение задач, связанных с закупками товара, его доставкой и временным хранением. Именно отдел закупок является тем структурным подразделением компании, в задачи которого входит принятие решений о закупке товаров, выборе наиболее подходящих поставщиков, заключение контрактов и договоров на поставку выбранных товаров и т. д.

Функции отдела закупок в каждой компании имеют отличия, что обусловлено и разной организационной структурой компаний, и особенностями логистической системы, однако основные функции отдела закупок во всех компаниях, в принципе, одинаковы.

Это:

- организационные функции;
- функции планирования;
- координации;
- регулирования;
- контрольные функции;
- и функции анализа.

В небольших торговых компаниях функции отдела закупок могут исполнять менеджеры по закупкам, а как таковой отдел закупок не организуется; в компаниях-гигантах функции отдела закупок довольно обширны, а вопросы закупок решает уже не отдел, а целая служба. В любом случае, занимаясь организацией закупок, необходимо позаботиться об установлении взаимоотношений со всеми другими структурными подразделениями компании в целях рационализации и оптимизации логистических процессов.

Основные функции отдела закупок связаны с:

- определением потребности компании в товарах;
- поиском и отбором надежных поставщиков;
- заключением договоров или контрактов;
- контролем за точным исполнением договоров;
- получением товаров;
- проверкой купленных товаров на предмет количественного и качественного соответствия условиям договора поставки.

На этапе определения потребностей компании в товарах отдел закупок получает информацию от множества структурных подразделений: от отдела маркетинга, транспортной службы, аналитического отдела, бухгалтерии и финансового отдела. Информация, получаемая из двух последних отделов, необходима для определения свободных средств компании, которые она готова потратить на закупку.

Следующая задача отдела закупок – **поиск поставщика**. Для того чтобы поставка товара не сорвалась, а товар был поставлен качественный, необходим

надежный поставщик, способный обеспечить бесперебойное снабжение компании.

Функции отдела закупок по поиску и отбору поставщика включают в себя:

- исследование рынка поставщиков, работающих с интересующим товаром;
- выяснение квалификации поставщиков;
- выбор поставщика, услуги которого компании наиболее выгодны;
- проведение переговоров с поставщиком об условиях будущих поставок, решение вопросов о доставке, оплате услуг поставщика, возможности отсрочить платежи и пр.;
- **заключение договора;**
- совместно с юридическим отделом осуществление контроля за исполнением договора.

По прибытию товара, отдел закупок получает поставленную партию, проверяет товар на соответствие всем условиям договора (*по качеству и количеству*), составляет необходимые документы, отправляет товар на временное хранение [11].

Контроль за условиями работы с поставщиками. Закупочная политика, определяется исходя из определенных требований к фирме поставщику. При единой закупочной политике снижаются издержки, сокращается аппарат управления. Правильный выбор поставщика позволит оптимизировать ассортимент торгового предприятия.

При работе с поставщиками могут возникнуть различные сложности:

- несвоевременное извещение об изменении входных цен;
- прекращение поставок отдельного согласованного ассортимента;
- снижение качества товаров при долговременных обязательствах.

Уровень закупочных цен формируется в зависимости от разных факторов: объема поставки, условий оплаты. Первоначальную цену по прайсу, как правило, удастся уменьшить при проведении грамотных переговоров с поставщиком, руководителем отдела закупок или самим руководителем торгового предприятия.

Для «прозрачности» работы с ассортиментом нужно закрепить все правила работы с ним в *положении об ассортиментной политике предприятия*.

В данном документе должен быть регламентирован порядок ввода и вывода товара из ассортиментной матрицы.

Особо необходимо обратить внимание на критерии выбора поставщиков:

- процедура выбора поставщиков;
- широта и глубина ассортимента, превосходящая их конкурентов;
- условия закупки товара: отсрочка платежей, условия возврата и обмена товара;
- наличие штрихового кодирования товара;

- качество поставляемого товара;
- оптимальное соотношение цены и качества товара;
- стабильность поставок;
- скорость реагирования на заказ;
- наличие бюджета на проведение рекламных акций, дегустаций.

Заключение договоров с поставщиками — это один из важных этапов формирования ассортиментной политики торгового предприятия и его экономической эффективности. Поэтому данный процесс должен находиться под контролем руководителя торгового предприятия.

Первичный сбор информации о поставщиках и товарах должен подготовить менеджер товарной категории. По его рекомендации руководитель коммерческого отдела проводит переговоры, выставляя выгодные для компании условия, согласовывает с поставщиком спецификацию поставщика (протокол цен на согласованный ассортимент). Окончательное решение и подписание договора осуществляет руководитель торгового предприятия.

Для осуществления контроля работы менеджеров отдела закупки со стороны руководителя необходимо обязать менеджеров закупки всю информацию об условиях работы с поставщиком и контакты менеджеров-поставщиков заносить в журнал, который должен быть в общесетевом доступе для определенного круга руководителей и сотрудников компании. Это позволяет в любой момент оперативно созвониться с менеджером поставщика, решить или выяснить интересующие вопросы по поставкам товара, документам и т. д. Журнал регистрации поставщиков в общесетевом доступе играет важную роль:

- в осуществлении контроля за взаимоотношениями между менеджерами розничной компании и менеджером компании-поставщика;
- при возможной смене менеджера отдела закупки информация о контактных лицах поставщика не уйдет вместе с ним;
- при появлении нового менеджера сократится время на его знакомство с методами работы с поставщиками по своему направлению.

Целесообразнее всего для работы с поставщиками составить свой вариант договора поставки, в котором возможно учесть, кроме коммерческих интересов, требования, предъявляемые главным бухгалтером к оформлению товаросопроводительных документов.

Существенную помощь в проведении анализа товародвижения, формировании заказов для поставщиков можно получить с помощью выбранного программного обеспечения для своего предприятия. При этом необходимо обратить внимание на возможности программы формировать аналитические отчеты по товарным запасам, устанавливать минимальные нормативы по ним как в целом по компании, так и в рамках формирования ассортиментных перечней для форматов (группы) магазинов [11].

Закупки можно осуществлять несколькими методами, выбор которых зависит от ряда характеристик:

- сложности конечного производимого продукта;
- состава комплектующих изделий и используемых материалов;
- особенностей производимого продукта и используемого материала;
- периодичности заказа;
- величины партии единовременного заказа;
- объема закупки;
- уровня постоянных затрат;
- службы снабжения и ее организации;
- уровня затрат на формирование и содержание запасов [7].

Основные методы закупки представлены в *табл. 16*. Преимущества и недостатки методов закупки в *табл. 17*.

Т а б л и ц а 16. Характеристика методов закупок

Метод	Сущность
Закупка товара одной партией (оптовые закупки)	Предполагается, что такой метод осуществляется поставкой товаров одной большой партией
Регулярная закупка мелкими партиями	Заказ поставляется несколькими размельченными партиями
Регулярные закупки (ежедневные, ежемесячные) по котиловочным ведомостям	Используется при закупке недорогого быстро используемого товара. Регулярно составляются котиловочные ведомости, в которых указываются полный перечень товаров, количество товара на складе, требуемое количество товаров
Получение товаров по мере необходимости	Поставщик поставляет заказ мелкими партиями. При этом в заказе количество товара определяется не точно, а приблизительно. Поставка каждой мелкой партии осуществляется при согласовании с заказчиком, оплачивается не то количество, которое было оговорено в договоре о поставке, а то, которое было действительно получено при согласовании. По истечении срока договора заказчик не должен принимать и оплачивать товары, которые еще только должны быть доставлены
Закупка товара с немедленной сдачей	Этот метод применяется только для тех товаров, которые редко используются и требуются в производстве

Т а б л и ц а 17. **Преимущества и недостатки методов закупок**

Метод	Преимущества	Недостатки
Закупка товара одной партией (оптовые закупки)	Простота оформления документов. Гарантии поставки всей партии. Повышенные торговые скидки. Небольшой документооборот, связанный с заказом	Большая потребность в запасах и складских помещениях. Медленная оборачиваемость капитала — эффект замораживания финансовых средств. Негибкость ценового фактора. Большие потери от порчи материала при хранении
Регулярная закупка мелкими партиями	Ускоряется оборачиваемость капитала. Товары оплачиваются по мере поступления на склад. производится сокращение необходимых складских помещений. Уменьшение арендной платы, расходов на содержание помещений и дополнительного складского персонала. Небольшой документооборот, связанный с заказом товара, так как заказ оформляется только один раз	Вероятность заказа избыточного количества. Необходимость оплаты всего оформленного заказа (по частям)
Регулярные закупки (ежедневные, ежемесячные) по котирующим ведомостям	Ускоренная оборачиваемость капитала. Низкие затраты на хранение и складирование. Низкие издержки от порчи товаров при хранении. Отсутствие дополнительного обслуживающего персонала. Своевременность поставок	Зависимость от поставщика. Постоянный учет товаров — большие трудозатраты. Большой документооборот на заказы
Получение товаров по мере необходимости	Отсутствие жестких обязательств по покупке определенного количества товаров. Возможность корректировки договора о заказе. Ускоренный оборот капитала.	

Метод	Преимущества	Недостатки
	Минимальный документооборот, связанный с осуществлением связи с поставщиком. Необходимость минимального количества складских помещений	
Закупка товара с немедленной сдачей	Заказ получается сразу и вывозится со складов поставщиков на склады заказчика	Увеличение издержек, связанных с оформлением необходимой документации для заказа. Измельчение заказа. Необходимость налаживания связей со многими поставщиками

1.6.4. Менеджмент качества

Мерой потребительной стоимости является качество.

Качество – это совокупность потребительских свойств товара, обуславливающих его пригодность удовлетворять текущие и перспективные потребности в соответствии с его назначением.

Понятие качества. Факторы, обеспечивающие качество товаров [6].

Факторы, обеспечивающие качество товаров

Качество является объектом управления. Управление качеством может осуществляться через его формирование, стимулирование и сохранение. Факторы, обеспечивающие качество товаров, можно подразделить на три группы (табл.18.).

Т а б л и ц а 18. **Факторы, влияющие на формирование качества товаров**

Классификация	Виды
Формирующие	Изучение рынка товаров. Разработка требований к товарам. Качество исходного сырья и материалов. Качество конструирования и проектирования. Качество изготовления (переработки). Контроль готовой продукции
Стимулирующие	Социальная и экономическая целесообразность и эффективность производства. Особенности управления и ценообразования. Материальная заинтересованность работников. Санкции за производство некачественной продукции и пр.

Классификация	Виды
Сохраняющие	Упаковка и маркировка. Условия транспортирования. Условия хранения. Условия реализации и использования товаров. Техническая помощь в обслуживании. Особенности утилизации после использования

Показатель качества — это количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, входящих в ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания и эксплуатации или потребления.

Показатели качества группируют по следующим признакам:

- *по количеству характеризующих свойств* (единичные и комплексные);
- *по характеризующим свойствам* (показатели назначения; показатели надежности; эргономические показатели; эстетические показатели; показатели безопасности; экологические показатели; показатели технологичности; показатели транспортабельности; показатели стандартизации и унификации; патентно-правовые показатели; экономические показатели);
- *по способу выражения* (безразмерные и размерные);
- *по методу определения* классифицируют на показатели, определяемые измерительным, регистрационным, расчетным, органолептическим, экспертным, социологическим методами;
- *по применению для оценки качества* показатели качества бывают базовые, относительные, определяющие, регламентированные, номинальные, предельные, оптимальные и допускаемые;
- *по методу определения* показатели качества делят на прогнозируемые, проектные, производственные и эксплуатационные.

Оценка качества товара — это установление соответствия товара общественным потребностям.

Существует некоторая иерархическая связь между оценкой уровня качества, оценкой качества и контролем качества.

Контроль качества представляет собой проверку соответствия показателей качества конкретного товара требованиям, установленным стандартами, техническими условиями, а также требованиям, определенным в договоре поставки. Целью контроля качества является проверка ограниченного числа показателей и установление сорта изделия.

Оценка качества — это более широкое понятие, чем контроль качества. При проведении оценки качества привлекается большее количество показателей качества.

Оценка уровня качества — это совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества оцениваемой продукции, определение значений этих показателей и сопоставление их с базовыми.

Уровень качества — это относительная характеристика качества продукции, основанная на сравнении значений показателей качества оцениваемого товара с базовыми значениями соответствующих показателей. Оценка уровня качества имеет более широкий смысл, чем оценка качества и контроль качества. Оценку уровня качества проводят при решении вопроса о постановке продукции на производство, выборе лучшего товара для реализации, анализе динамики уровня качества, планировании показателей качества товаров и пр.

Оценка качества любого объекта выполняется по следующей схеме:

- четкая постановка цели оценки;
- выбор номенклатуры показателей;
- выбор методов оценки соответствующих показателей качества;
- установление норм и требований к показателям, по которым должно оцениваться качество;
- сравнение фактических показателей качества продукции с установленными нормами (базовыми показателями).

Четкая постановка цели очень важна.

Выбор номенклатуры потребительских свойств и показателей качества зависит от назначения товара и является необходимым условием оценки качества товара.

Выбор номенклатуры потребительских свойств и показателей качества осуществляется с учетом следующих факторов:

- назначение и характер использования продукции;
- оценка существующей потребности в продукции и сложившегося потребительского спроса на нее;
- характеристика потребителей и установление требований к продукции;
- состав и структура характеризующих потребительских свойств продукции.

Число выбранных показателей качества должно быть оптимально.

Методы оценки показателей качества подразделяются в зависимости от способов сравнения показателей качества и от источника получения информации или используемых средств.

В зависимости от *способа сравнения показателей качества* различают следующие методы оценки уровня качества:

- дифференциальный,
- комплексный,
- смешанный.

Дифференциальный метод осуществляется путем сопоставления единичных показателей качества оцениваемой продукции с единичными базовыми показателями, установленными для данного вида продукции.

Комплексный метод основан на использовании одного обобщенного показателя, в котором объединяют комплекс показателей, выбранных для оценки качества продукции. Для этого все показатели переводят в безразмерные, определяют их значимость — коэффициенты весомости в общей оценке качества и вычисляют обобщенный показатель среднего арифметического. Преимущество комплексной оценки заключается в том, что в ней учитывается значимость отдельных свойств и в результате получается одна итоговая оценка.

Смешанный метод основан на одновременном использовании единичных и комплексных показателей качества продукции. Его применяют, когда совокупность показателей велика и один комплексный показатель недостаточно полно характеризует все особенности продукции.

Установление норм и требований к показателям качества, сравнение фактических показателей качества продукции с установленными нормами (базовыми показателями). Нормы и требования к важнейшим показателям качества регламентируются в действующих стандартах и/или технических условиях. Сравнение фактических показателей качества с базовыми осуществляется путем выбора такого базового образца, сравнение с которым обеспечит конкурентоспособность продукции.

Контроль качества — это проверка соответствия показателей качества установленным требованиям. Требования, предъявляемые к показателям качества, определены в соответствующих нормативных документах (стандартах, нормах, правилах и др.) или в технических условиях. При совершении сделок к этим документам приравниваются условия контракта в разделе "Требования к качеству", основные и особые условия поставки и пр. [6].

Контроль качества в зависимости от этапа жизненного цикла товара, так же как и испытания, осуществляется на стадии производства (производственный контроль) и на стадии эксплуатации (эксплуатационный контроль).

- **По месту в процессе производства** контроль качества делится на входной, операционный, приемочный, инспекционный.

- **По срокам проведения** контроль делится на непрерывный, периодический и летучий.

- **По характеру влияния на объект** контроль может быть разрушающий и неразрушающий.

- **По полноте охвата** контролируемых изделий контроль разделяется на сплошной и выборочный. При сплошном контроле проверяется каждая единица продукции в партии. К сплошному контролю, например, относится разбраковка товаров в торговле, оценка дефектности штучных изделий и пр.

При **выборочном контроле** производится контроль выборки (пробы) из партии продукции для получения информации о признаках в партии.

При контроле качества по количественному признаку у каждой единицы продукции в выборке измеряют числовые значения одного или нескольких контролируемых показателей.

Используют два варианта контроля по количественному признаку. По первому варианту в выборке оценивают каждое изделие и считают его дефектным, если контролируемый параметр находится вне границ допуска.

Второй вариант контроля предусматривает приемку или браковку партии в зависимости от отклонения среднего показателя качества для всей выборки от нормы и допуска.

Преимущество контроля по количественному признаку состоит в том, что он более информативен (по сравнению с альтернативным контролем) и поэтому требует меньшего объема выборки. Однако такой контроль более дорогой, поскольку для него необходимы специальное оборудование, обученный персонал и пр.

Так, контроль качества обуви по физико-механическим показателям проводится по количественному признаку.

1.6.5. Товарная обработка. Предпродажная подготовка товара

Товарная обработка товаров, или предпродажная подготовка, осуществляется в целях сохранения качества товаров как можно более длительный срок, придания товарам привлекательного внешнего вида и количественного разделения товаров, наиболее привлекательных для потребителей.

Для каждой группы товаров товарная обработка имеет свои особенности и осуществляется товароведом. При этом она имеет ряд общих операций, свойственных всем группам товаров.

Основные операции по товарной обработке товаров — это количественная и качественная приемка, распаковка, сортировка по видам и сортам, проверка упаковки, маркировки, очистка товаров от пыли и грязи, фасовка, придание им товарного вида, составление ценников (табл. 19).

Т а б л и ц а 19. Характеристика операций по товарной обработке товаров

Операция	Сущность
Приемка товара	Количественная и качественная приемка товаров осуществляется материально ответственными лицами, например товароведом или завскладом, регулируется договорами, стандартами и инструкциями П-6 и П-7 по приемке товаров по количеству и качеству. При этом проверяют соответствие фактического количества и качества поступившего товара с данными маркировки и товарно-сопроводительных документов

Операция	Сущность
Распаковка товара	Распаковка товаров производится на складах или в зонах хранения, при этом товар освобождается от транспортной упаковки и потребительской упаковки, если его реализация осуществляется поштучно
Сортировка товара	Сортировка заключается в распределении товаров по сортам, а также отбраковке отдельных некачественных экземпляров. Этой операции подвергаются продовольственные товары, а непродовольственные товары чаще всего сортируют в месте производства
Проверка упаковки и маркировки	Проверка упаковки товаров позволяет предотвратить порчу товаров из-за нарушенной упаковки и придать им более привлекательный товарный вид, не допустить в продажу конечному потребителю товары с дефектной упаковкой. Проверка маркировки товаров на соответствие требованиям ГОСТ, технических условий, а также договоров
Очистка товара и фасовка	Очистка товаров от пыли и грязи , а также мойка позволяет избавить товары от химических, микробиологических, почвенных и иных загрязнений, которые могут образоваться при контакте товаров или упаковки с воздухом, почвой, грязными руками и т. п. Данная операция увеличивает срок хранения и придает товарам привлекательный внешний вид. Фасовка товаров производится для разделения массы товаров на единичные экземпляры с заданными количественными характеристиками, наиболее удобными для покупателей. Маркировка осуществляется в связи с тем, что информация на транспортной таре потребителю недоступна, а сроки годности, хранения и другие данные должны быть обязательно доведены до сведения потребителей
Придание товарного вида	Для придания товарам привлекательного внешнего вида используют подарочную художественно оформленную упаковку, которая позволяет не просто украсить товар, но создать подарочный набор, который упрощает покупателям выбор подарков

Составление ценников сейчас практически не применяется. Как правило, сегодня используют стандартные ценники с основной информацией, которая должна соответствовать требованиям, предъявляемым в Постановлении Правительства РФ № 55 от 19.01.98 г. «Правила продажи отдельных видов товаров». Ценники могут выполнять и рекламную роль в месте покупки. Такие ценники используют, например, в магазинах аудио-, видео- и бытовой техники,

где рядом со стандартным ценником устанавливают большой, красочный ценник, информирующий дополнительно о функциях того или иного товара.

Товарная обработка отдельных групп товаров

Например, для каждой группы, непродовольственных товаров предусмотрены определенные операции по подготовке товаров к продаже:

- трикотажные изделия — чистка и утюжка, проверка комплектности гарнитуров;
- обувные товары — осмотр внешнего вида, проверка парности, шнуровка обуви, подбор и изготовление планшето с соответствующими товарами;
- галантерейные товары — группирование по материалам изготовления и назначению: накатка кружева, тесьмы, ленты на планшеты; завязывание галстуков различными способами;
- парфюмерно-косметические товары — проверка целостности флакона, его укупорки, составление и оформление подарочных наборов;
- хозяйственные товары — осмотр внешнего вида, проверка целостности изделия и комплектности;
- культтовары — подбор товаров по группам, видам, назначению, проверка и апробирование товара в действии, проверка комплектности [6].

1.6.6. Размещение и хранение товаров

Размещение товаров относится к наиболее значимым факторам, определяющим условия хранения, и характеризуется показателями загрузки складов: площадью и коэффициентом загрузки, высотой размещения. При размещении товаров на хранение необходимо руководствоваться определенными правилами, основанными на принципах безопасности, совместимости и эффективности (табл.20). Правила товарного соседства устанавливают требования к хранению товаров с одинаковым режимом хранения. Эти правила основаны на принципе совместимости разных товаров.

Т а б л и ц а 20. Правила и принципы размещения товаров

Правила	Принцип размещения товаров
Совместимость – соблюдение товарного соседства Рациональное использование складских помещений – загрузка товаров должна осуществляться с учетом минимально-допустимого расстояния товаров от стен, потолка, от отопительных приборов; расстояние между	1. Непрерывность соблюдения условий хранения на всех этапах транспортного продвижения. 2. Защита от неблагоприятных внешних воздействий (соблюдать правила загрузки, бережно обращаться с товаром, соблюдать климатические и санитарно-гигиенические режимы.

Правила	Принцип размещения
проходами. Обеспечение механизации погрузо-разгрузочных работ. Должна соблюдаться высота загрузки и его коэффициент	3. Информационное обеспечение – доведение до заинтересованных субъектов сведений об условиях и сроках хранения (инструктаж) и укладка товаров, чтобы была видна маркировка. 4. Систематичность контроля – контроль температуры, относительной влажности воздуха, воздухообмена и газового состава

В соответствии с правилами товарного соседства нельзя хранить совместно товары, требования к температурно-влажностному режиму хранения которых, а также газовому составу среды и воздухообмену различны.

Разработка ассортиментной матрицы является лишь первым этапом в реализации ассортиментной стратегии магазина. Не менее важным аспектом является удачное размещение товаров внутри магазина, которое будет способствовать росту объема продаж. Важно не только разработать ассортимент, отвечающий требованиям покупателей, но и правильно поместить его в торговом зале.

Основная задача при размещении товаров в магазине — заставить покупателя двигаться по всему магазину и не только покупать товары, которые он запланировал, но и совершать так называемые импульсные покупки. При этом важно определить, как правильно организовать порядок движения покупателей в магазине и в какой последовательности разместить отделы с разными группами товаров. При принятии решения о размещении товаров в торговом зале важно принять во внимание традиционные образцы поведения покупателей в торговом зале, их вкусы и предпочтения.

Наиболее распространены два подхода к размещению торговых отделов внутри магазина.

Традиционный подход основан на том, что каждый отдел должен занимать в магазине площадь соразмерно своему товарообороту. Кроме того, критериями определения размера того или иного отдела в магазине может служить не только товарооборот, но и другие показатели, среди которых:

- ✓ вклад отдела (товарной группы) в формирование прибыли магазина;
- ✓ размер товарных запасов данной товарной группы.

Кроме того, традиционный подход к распределению площади торгового зала преследует цель поддержания желаемого направления движения покупателей и основывается на учете этажности торгового зала, наличия и месторасположения эскалаторов, траволаторов, запасных выходов, межэтажных лестниц и т. д.

Как правило, при традиционном подходе отделы размещаются таким образом, чтобы покупатель посетил как можно больше отделов с недорогими товарами импульсной покупки (недорогие сувениры, напитки, кондитерские изделия и т. д.), прежде чем попасть в отделы с необходимыми ему товарами. Подобный принцип размещения отделов в торговом зале носит еще название «принцип золотого треугольника», когда вход в торговый зал, отдел «Молочная продукция» и отдел «Хлебобулочные изделия» образуют треугольник. Тем самым покупатель, придя в магазин только за хлебом и молоком, вынужден будет пройти весь торговый зал и, скорее всего, совершит импульсные покупки. Недостатком такого подхода можно признать тот факт, что посетитель магазина может утомиться, пока дойдет до нужного ему отдела, и тем самым не получит удовлетворения от покупки.

Мерчандайзинговый подход. Согласно ему планировка торгового зала должна быть вторична по отношению к особенностям поведения покупателей и учитывать основные законы психофизиологического поведения человека. Отмечено, что посетители магазинов с разной степенью внимания замечают те или иные отделы, и эту особенность необходимо учитывать при планировке торгового зала.

В соответствии с мерчандайзинговым подходом каждая товарная группа занимает свое место в торговом зале согласно следующим факторам:

- комплексное обслуживание покупателей;
- роль и статус товарной группы в иерархии потребностей покупателей магазина;
- обеспечение относительной равномерности посещения покупателями различных отделов магазина;
- создание целенаправленного движения покупательских потоков;
- особенности самого товара (масса товара, его размеры, товары, которые чаще других воруют, и т. д.);
- методы обслуживания при приобретении данного товара (самообслуживание, через прилавки и др.);
- обеспечение равномерного внимания со стороны посетителей всем отделам магазина.

Мерчандайзинговый подход предполагает, что к размещению отделов в торговом зале должны предъявляться определенные требования (*табл. 21*).

Т а б л и ц а 21. Требования к размещению отделов в торговом зале

Требование	Сущность
Обеспечение комплексности покупки	Взаимодополняющие товары, т. е. товары, потребление которых осуществляется совместно, должны размещаться в торговом зале рядом друг с другом

Требование	Сущность
Организация целенаправленного потока покупателей	Поток покупателей должен быть организован таким образом, чтобы он приводил покупателей к определенным прилавкам и витринам торгового зала, которые обеспечивают магазину наибольшую прибыль
Учет продолжительности выбора товара	Необходимо учитывать, сколько времени тратит потребитель на выбор того или иного товара. Товары, которые потребитель приобретает, не задумываясь и на выбор которых не тратит много времени, могут располагаться в местах наибольшего скопления покупательских потоков (это, как правило, недорогие товары повседневного спроса). Если же выбор товара требует достаточно много времени, когда потребитель должен все обдумать, сравнить различные торговые марки, возможно, проконсультироваться с продавцом, то такие товары должны располагаться вдалеке от основного потока покупателей (это более дорогие товары, которые покупатель приобретает достаточно редко, например дорогие сорта вин)
Характер спроса на товар	На различные товарные группы покупатель предъявляет различный спрос, исходя из этого они могут занимать определенное место в торговом зале. Например: целевого спроса, т. е. товары, которые покупатель будет искать в любом случае, так как целью его похода в магазин является приобретение именно этих товаров, могут располагаться в отдаленных частях магазина. Товары частого спроса, т. е. товары, которые потребители приобретают часто, но специально в магазине искать их вряд ли будут, должны располагаться в местах интенсивного покупательского потока. Товары импульсивной покупки должны располагаться или в передней части магазина, когда тележка или корзинка покупателя еще пуста, и он склонен ее чем-нибудь заполнить, или рядом с кассой, когда покупатель, простаивая в очереди, имеет возможность внимательно изучить расположенные рядом товары
Трудоемкость перемещения товара из складских помещений	При проектировании магазина необходимо предусмотреть, чтобы интенсивные покупательские потоки и товарные потоки от склада до прилавка не пересекались между собой. Иначе это будет создавать неудобство и для покупателей, и для работников магазина, что может неблагоприятным образом сказаться на общем впечатле-

	нии от магазина
--	-----------------

Окончание табл. 21

Требование	Сущность
Удобство перемещения покупателей	Согласно данному требованию не рекомендуется рядом размещать два или несколько отделов, рядом с которыми в часы пик или в выходные дни может скопиться большое число покупателей [7]

От того, насколько продуманно осуществляется выкладка товара в торговом зале, как и к каким товарам внимание покупателей привлекается, зависит уровень продаж и прибыль торговой точки. Виды выкладки товара многообразны и могут применяться как в комплексе, так и по отдельности (табл.22).

Т а б л и ц а 22. Виды выкладки товара

Признак классификации	Вид выкладки
В зависимости от пространственного расположения товаров на торговом оборудовании	<i>Горизонтальная выкладка</i> товаров имеет место, когда товары выкладываются по всей длине полки, и каждому товару отведена отдельная полка или сразу несколько. <i>Вертикальная выкладка</i> товаров предусматривает расположение товаров на торговом оборудовании сверху вниз. Такие виды выкладки товара используются для отдельных товарных групп или однородных товаров и в продуктовых магазинах, и в магазинах, торгующих непродовольственными товарами
В зависимости от того, как покупателям предлагается товар	Выкладка товара «навалом». Выкладка товаров фронтальным способом. Стопками. Штабелями
Тематическая выкладка	Все демонстрируемые покупателям товары посвящены одной теме, и выкладка товаров по цветам, размеру, возрасту, гендерному признаку. Эти виды выкладки товара обычно используются в магазинах одежды и обуви

Также часто применяются выкладка по брендам, марке, типу товара и т. д. Эти виды выкладки товара используют либо принцип горизонтальной, либо принцип вертикальной выкладки.

Чтобы магазин всегда привлекал покупателей и не оставлял у них чувство давно изученного, скучного места, выкладку необходимо хотя бы раз в полгода

обновлять, меняя местами товары, стеллажи и полки, оптимизируя пространство торгового зала, обновляя попутно и ассортимент. Это всегда вызывает волну нового интереса к магазину [11].

1.6.7. Торговое обслуживание

Торговое обслуживание – деятельность продавца при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на удовлетворение потребностей покупателя в процессе приобретения товара и/или услуги (табл.23) [18].

Т а б л и ц а 23. Основные понятия

Понятие	Сущность
Система торгового обслуживания	Целостное единство взаимосвязанных элементов, обеспечивающих осуществление торгового обслуживания
Процесс торгового обслуживания	Это последовательность операций, обеспечивающих осуществление торгового обслуживания в конкретном типе торговых объектов
Условия торгового обслуживания	Совокупность факторов, воздействующих на покупателя в процессе торгового обслуживания
Форма торгового обслуживания	Организационный прием, представляющий собой сочетание методов обслуживания покупателей. Примером формы торгового обслуживания может быть индивидуальное обслуживание через прилавки, индивидуальное обслуживание продавцом-консультантом в магазинах самообслуживания
Услуга торговли	Результат взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров
Ассортимент услуг торговли	Набор различных услуг торговли, объединенных или сочетающихся по определенным признакам
Продавец	Организация или индивидуальный предприниматель, реализующие товары и оказывающие услуги покупателю по договору купли-продажи. В торговле данное понятие используется также для обозначения профессии торгового работника
Покупатель	Юридическое или физическое лицо, использующее, приобретающее, заказывающее либо имеющее намерение приобрести или заказать товары и услуги
Посредник	Юридическое или физическое лицо, содействующее осуществлению контактов между продавцом и покупателем за определенное вознаграждение

Понятие	Сущность
Продажа товаров; реализация товаров	Передача покупателю товаров на определенных условиях
Форма продажи товаров	Организационный прием доведения товаров до покупателей. <i>Примечание.</i> Различают магазинные и внемагазинные формы продажи товаров
Метод продажи товаров	Совокупность приемов и способов, с помощью которых осуществляется процесс продажи товаров
Традиционный метод продажи	Метод продажи товара, при котором продавец обеспечивает покупателю осмотр и выбор товара, упаковку и отпуск его
Самообслуживание	Метод продажи, основанный на самостоятельном осмотре, отборе и доставке покупателем отобранных товаров в узел расчета
Продажа товаров по заказам	Метод продажи, основанный на предварительном заказе покупателем необходимых товаров в розничных торговых объектах и получении их в определенном месте и в установленное время
Продажа товаров на дому у населения	Метод продажи, основанный на предварительном заказе покупателем необходимых товаров в розничных торговых объектах и получении их в определенном месте и в установленное время
Распродажа	Продажа товаров к определенным датам (праздникам, началу или окончанию сезона) на льготных условиях в течение ограниченного срока
Выставка-продажа	Публичная демонстрация товаров с их продажей в определенном месте и ограниченная по времени
Качество торгового обслуживания	Совокупность характеристик процесса и условий торгового обслуживания покупателей
Скорость торгового обслуживания	Среднее время, затрачиваемое на обслуживание одного покупателя
Культура торгового обслуживания	Совокупность характеристик и условий процесса торгового обслуживания, определяемых профессионализмом и этикой обслуживающего персонала [19]

Обслуживание покупателей производится на предприятиях торговли при приобретении товара; в РФ, регламентируется "Правилами продажи отдельных видов товаров" и другими нормативными актами Правительства РФ. Обслуживание покупателей в торговом зале, правильное и грамотное, укрепляет положительный имидж торговой компании, вследствие чего увеличиваются ее продажи за счет притока новых покупателей и сохранения постоянных.

Момент обслуживания содержит не только качество выложенного товара, его грамотное размещение и соответствующие рекламные моменты, но, в первую очередь, вежливость, внешний вид продавца, их внимание к покупателю. Кроме этого большую роль в обслуживании покупателей играет его быстрота, а также компетентность персонала. Существуют также некоторые психологические моменты, о которых необходимо знать грамотному продавцу, консультанту, работнику магазина для качественного обслуживания покупателей.

Торговое обслуживание, с одной стороны, это предоставление потребителю услуг; обслуживание, направленное от продавца к покупателю. С другой стороны, это обслуживание, направленное на перемещение товаров, оно носит материальный характер, косвенно воздействует на потребителей в целом и на каждого покупателя. Обслуживание покупателей в магазине должно начинаться с чистоты и порядка, улыбки продавца, с большого выбора товаров.

В торговое обслуживание входят такие понятия, как:

- «качество обслуживания покупателей»;
- «культура обслуживания»;
- «культура торговли»;
- «уровень обслуживания».

В их основе лежит забота о потребителе, который должен иметь возможность с наибольшими удобствами и с наименьшей потерей времени купить в магазине то, что ему необходимо. Качество торгового обслуживания выражается в качестве и условиях приобретения товаров, в затратах на это времени, качестве и культуре обслуживания [20].

1.6.8. Послепродажное обслуживание. Принципы послепродажного обслуживания

Послепродажное обслуживание (*after sales service*) – оказание услуг покупателям после продажи им товаров, что делает эти товары еще более полезными для их владельцев.

Послепродажное обслуживание может включать в себя: консультирование и обучение пользованию товаром [21].

Гарантийное обслуживание осуществляется в рамках документального поручительства (гарантии) фирмы-производителя товара за выполнение ею в гарантийный срок обязательств по обслуживанию покупателей, которые приобрели этот товар.

Техническое обслуживание — это принятое в управлении понятие, под которым подразумевается расширенный вариант послепродажного обслуживания.

Послепродажное (техническое) обслуживание представляет собой одну из важнейших составляющих конкурентоспособности товаров и определяет успех и интенсивность продаж на рынке.

Сервисные службы, имеющие прямые контакты с конечными потребителями, являются ценнейшими источниками информации для маркетинговых исследований, изучения требований и запросов потребителей, выявления слабых сторон и дефектов товара, вызывающих основные нарекания у покупателей, аккумуляирования идей новых моделей и видов продукции и т. д.

В послепродажное обслуживание также включается работа по рассмотрению и удовлетворению рекламаций покупателей в отношении качества товаров. Нередки случаи, когда ведущие инженеры-конструкторы предприятий, особенно в период внедрения нового товара на рынок, выезжают к потребителям в случае поступления претензий по качеству купленного товара. Такие визиты высококвалифицированных специалистов позволяют в короткие сроки качественно и компетентно решать задачи по устранению недоработок в товаре, вносить улучшения в производственный и технологический процессы и тем самым способствовать успеху товара на рынке.

Задача послегарантийного ремонта:

- сократить простои оборудования;
- увеличить межремонтные сроки;
- повысить безопасность эксплуатации;
- завоевать устойчивое положение на рынке;
- добиться конкурентоспособности производимой продукции.

Для высокого качества послепродажного обслуживания фирмы разрабатывают специальные стандарты или правила обслуживания, которые предусматривают систематическое обучение и тренировку занятого в сервисе персонала, обеспечивают идентичный уровень обслуживания во всей сервисной сети и являются обязательными для исполнения.

Таким образом, услуги, обслуживание потребителей и послепродажное обслуживание играют важную роль в обеспечении конкурентоустойчивости товаров [22].

1.6.9. Товароведная экспертиза

Экспертиза — это исследовательская деятельность, осуществляемая компетентным лицом (или группой лиц), для ответа на чётко поставленные другим лицом (юридическим или физическим) вопросы. Она проводится в определённые сроки и заканчивается подготовкой письменного документа в установленной форме (заключения, акта, сертификата и т. п.). Исследователь-

ская деятельность подразумевает выбор экспертом методов исследования в целях получения ответов на заданные вопросы с оптимальной достоверностью.

Товароведная экспертиза — самостоятельное тщательное изучение объекта товароведной экспертизы, проводимое компетентными специалистами (экспертами) на основании объективных фактов в целях получения достоверного решения. Объектами товароведной экспертизы являются: потребительские отечественные и импортные товары, сырье и оборудование. Товароведная экспертиза проводится соответствующими товарно-экспертными организациями, согласно виду товаров, экспертами-товароведами.

Исследования проводятся различными методами сообразно задачам экспертизы и объектам исследования.

Методы товарной экспертизы:

- органолептический;
- измерительный;
- расчетный;
- регистрационный;
- экспертный;
- статистический;
- метод опытной эксплуатации и др.

По результатам экспертизы выдается заключение, за которое эксперты несут полную ответственность.

Причинами проведения товароведной экспертизы могут быть разногласия между продавцом и поставщиком:

- по количеству и качеству товара;
- отсутствие поставщика при проверке качества товара или его неявка по вызову для участия в приемке товара;
- утеря качества товара при его транспортировке, хранении, при нарушении упаковки товара;
- при разногласии между потребителями и торговыми предприятиями по вопросу о качестве товаров;
- по поручению государственных и ведомственных судебно-следственных органов, арбитражей, федеральной службы безопасности и др. [23].

Проводят товароведную экспертизу, как правило, в конфликтных ситуациях, например, при установлении:

- размеров и причин возникновения товарных потерь (брака);
- причин снижения сортности товаров в процессе транспортирования, хранения, реализации;
- правильности уценки и переоценки товаров;
- соответствия качества товара договорной цене;

- обоснованности списания испорченных товаров из подотчета материально-ответственных лиц на результаты хозяйственной деятельности предприятия и т. д.

В зависимости от субъектов, проводящих экспертизу, она может быть независимой (если в проведении экспертизы участвуют незаинтересованные лица — третья, независимая сторона) и зависимой (если экспертизу проводят заинтересованные лица, например, сотрудники торговых фирм).

При проведении экспертизы непродовольственных товаров, в том числе товароведной, в зависимости от поставленной цели могут использоваться как отдельные методы исследования, так и их сочетания:

- органолептические,
- измерительные,
- расчетные,
- регистрационные,
- экспертный,
- статистические,
- метод опытной эксплуатации и др.

Иногда экспертизу товаров приравнивают только к исследованию, проведённому экспертным методом. Это не совсем верно, так как последний является одним из методов исследования, применяемых как в товароведении, так и в других областях деятельности.

По результатам экспертизы составляется экспертное заключение, состоящее из 3 частей:

- вводной, где дается характеристика дела, по которому назначена экспертиза, а также указываются вопросы, поставленные перед экспертом;
- исследовательской, где излагается процесс экспертного исследования и его результаты, дается научное обоснование установленных фактов;
- заключительной части — выводов, где даются ответы на поставленные перед экспертом вопросы.

1.6.10. Товарно-сопроводительные документы

Товарно-сопроводительные документы (ТСД) — документы, содержащие необходимую и достаточную информацию для идентификации товарных партий на всем пути их товародвижения.

ТСД предназначены для изготовителей и продавцов, поэтому относятся к коммерческой информации. В зависимости от характеристик товаров ТСД подразделяют на следующие виды: количественные, по качеству, расчетные и комплексные. Разновидности ТСД определяются назначением конкретных документов.

Количественные товарно-сопроводительные документы — документы, предназначенные для передачи и хранения информации о количественных

характеристиках товаров или товарных партий. Кроме размерных характеристик (масса, длина, объем и т. п.), в них обязательно содержатся сведения, идентифицирующие товар, к которому эти характеристики относятся (наименование, при необходимости сорт, марка и т. п.).

Информация о ценах также может содержаться в количественных ТСД. К количественным ТСД относятся:

- отвесы,
- заборные листы,
- упаковочные листы,
- спецификации,
- акты об установленном расхождении в количестве товаров,
- коммерческие акты,
- акты отбора образцов.

Некоторые из перечисленных документов (отвесы, заборные листы) имеют внутрихозяйственное назначение, другие служат приложением к накладным (упаковочные листы, спецификации), поэтому нет необходимости расширять в них перечень сведений о товаре — его изготовителе, дате выпуска и пр.

Акты об установленном расхождении в количестве товаров составляют в тех случаях, когда фактическое количество товаров при приемке не совпадает с количеством, указанным в документах. Наиболее часто такие акты составляют для товарных партий импортных товаров. Их составляют в присутствии материально ответственного лица предприятия-получателя, представителя иностранного поставщика, а при его отсутствии и согласии — эксперта Торгово-промышленной палаты или компетентного представителя незаинтересованной организации.

Коммерческий акт составляют при обнаружении количественных расхождений между фактическими и документальными данными при приемке товарных партий от органов железнодорожного транспорта, представитель которых обязательно должен при этом присутствовать. Указанные документы предназначены для передачи поставщику сведений о количественных потерях товаров при транспортировании, обнаруженных при их приемке.

Товарно-сопроводительные документы по качеству — документы, предназначенные для передачи и хранения информации о качестве товаров (образцов, товарных партий, каждого изделия).

В эти документы включают:

- сведения о качестве товаров,
- о значениях показателей качества,
- градациях качества (стандартная, нестандартная, брак, отход),
- наименования товаров,
- сведения об изготовителях (поставщиках, отправителях),
- о датах выработки (отгрузки),
- а также другие необходимые сведения.

ТСД по качеству подразделяют на обязательные и необязательные.

К первым относятся сертификаты соответствия и декларации соответствия по показателям безопасности для товаров, подлежащих обязательной сертификации, или декларированию удостоверения о качестве, если в стандартах предусмотрено их наличие.

Обязательность сертификатов соответствия для указанной группы товаров (продукции) установлена Федеральным законом «О техническом регулировании», а также Правилами продажи отдельных видов товаров.

Другие виды сертификатов — ветеринарный, фитосанитарный, а также сертификаты соответствия при добровольной сертификации — не являются заменой обязательных ТСД. Лишь санитарно-эпидемиологическое заключение может стать обязательным документом для товаров, подлежащих проверке на безопасность, если для них предусмотрено проведение санитарно-эпидемиологической экспертизы без обязательной сертификации.

Удостоверения о качестве предназначены для информации о градациях качества и идентифицирующих партию данных. Перечень сведений, которые должны содержать эти удостоверения, устанавливается в стандартах. Такие сведения включают:

- ✓ номер документа и дату его выдачи;
- ✓ регистрационный и учетный номера сертификата, срок его действия;
- ✓ номер партии для упакованной продукции;
- ✓ наименование и адрес отправителя;
- ✓ наименование и адрес получателя;
- ✓ наименование продукции и сорта (природного и/или товарного);
- ✓ номер партии;
- ✓ результаты определения качества по действующим стандартам;
- ✓ количество упаковочных единиц;
- ✓ массу брутто и нетто;
- ✓ номер и вид транспортного средства;
- ✓ обозначение действующего стандарта.

Декларации соответствия — документы, удостоверяющие соответствие продукции требованиям технических регламентов. Декларация может быть составлена для товаров, которые не вошли в номенклатуру продукции, подлежащей обязательной сертификации, а включены в Перечень продукции, подлежащей декларированию. Номенклатура и Перечень утверждаются постановлением Правительства РФ.

Акты списания — это документы, предназначенные для передачи, хранения и учета информации о недоброкачественной продукции. Обычно такие акты составляют на недоброкачественную продукцию, опасную для потребления. Кроме работников торговли, в их составлении должны принимать участие представители Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. Акты списания являются основанием для выво-

за опасных товаров на свалку и их уничтожения, а также для списания отходов как активируемых качественных потерь.

Расчетные ТСД — документы, предназначенные для документального оформления соглашения о ценах, оплате транспортных расходов, совместном (или одностороннем) покрытии расходов, в том числе транспортных, других издержек, если в составленном договоре купли-продажи (или поставки) эти сведения были не предусмотрены.

К расчетным ТСД относятся:

- протокол согласования цен,
- счет-фактура,
- счет и иные документы о ценах. Основным назначением счетов является информация о цене и стоимости товара для его оплаты. Сведения о количестве товаров, упаковке также присутствуют, но они не являются основными.

Счет-фактура является обязательным документом. Он выписывается поставщиком для документального сопровождения партий товара вместе с накладной и является основанием для оплаты поступившего товара по безналичному расчету с оформлением платежного поручения. Счет содержит аналогичные данные, но в нем могут быть и дополнительные сведения об оказываемых услугах (по упаковыванию, транспортированию, пересылке и т. п.).

Комплексные товарно-сопроводительные документы — это документы, предназначенные для передачи и хранения информации о количественных, качественных и стоимостных характеристиках товарных партий, а также для количественного учета их в процессе товародвижения.

К комплексным ТСД относятся:

- приходно-расходные,
- товарно-транспортные и железнодорожные накладные.

Документы чаще всего используются при передаче товара от изготовителя продавцу (посреднику), а также от одного посредника к другому или органам транспорта.

В *приходно-расходной накладной* содержится следующая основная информация: наименование и другие идентифицирующие признаки товара (сорт, артикул и т. п.), его количество (в единицах), а также цена, общая сумма (с учетом налога на добавленную стоимость и спецналога) отпуска товара. Накладную подписывают материально-ответственные лица, сдавшие и принявшие товар, и заверяют круглыми печатями предприятий поставщика и получателя.

Товарно-транспортная накладная (ТТН) — первичный приходный документ, заполняемый поставщиком и предназначенный для информации получателя о комплексе характеристик товара.

Накладная имеет два раздела: товарный и транспортный.

В товарном разделе содержатся сведения, позволяющие идентифицировать товар:

- наименование,
- адрес и банковские реквизиты поставщика и плательщика,

- сведения о товаре и таре (наименование, сорт, артикулы, количество мест, масса брутто, нетто и тары, вид упаковки, цена, сумма). Кроме того, могут быть указаны суммы НДС. Здесь же должны быть подписи ответственных лиц, разрешивших отпуск товара, отпустивших и принявших его.

Транспортный раздел (сведения о грузе) заполняется в ходе доставки товара и содержит информацию о дате отправки, номере автомобиля и путевого листа, наименовании и адресе заказчика (плательщика) товара, грузоотправителя и грузополучателя, пункте погрузки и разгрузки, грузе (наименование, сорт, артикул, единицы измерения, количество единиц, цена за единицу, сумма, на которую поставляется товар), а также о документах, следующих с грузом, виде упаковки, количестве мест.

Железнодорожная накладная — ТСД, оформляемая при отправке товара железнодорожным транспортом. По назначению и содержанию она аналогична товарно-транспортной накладной, но имеет незначительные отличия (например, данные о номере вагона). Транспортный раздел этой накладной заполняется при перевозке и погрузочно-разгрузочных работах [7].

1.6.11. Управление торговым персоналом

Торговый работник – это юридическое или физическое лицо, совершающее торговые сделки за счет и в интересах другого лица. В том случае если торговый работник сам является владельцем реализуемого товара, то он действует в своих интересах.

Различают следующую специализацию торговых работников (*табл.24*).

Т а б л и ц а 24. Специализация торговых работников

Специализация	Сущность
Брокер (маклер)	Посредник в продвижении товаров от производителя к потребителю, является специалистом по информации: • действует на бирже или вне ее; • не является владельцем товара и не имеет с ним физического контакта; • выступает от имени множества продавцов и контактирует с множеством покупателей; • реализует товар оптовыми партиями; • работает на узкоспециализированном рынке

Специализация	Сущность
Агент	Посредник между производителем и потребителями продукции: • не является владельцем товара, выступает как постоянный представитель производителя в данном регионе, часто – штатный сотрудник фирмы, занимается поиском потребителей, переговорами, отдельными операциями по реализации товара; • выделяют различную специализацию агентов: торговый, по услугам, маркетинговый, дизайнер, по специальным поручениям и др.; • возможны формы непосредственного контакта с потребителями, по телефону; • часто имеет исключительное право на реализацию товара на данной территории или сегменте рынка; • не имеет права торговать аналогичными продуктами конкурента
Коммивояжер	Разъездной представитель торговой фирмы, предлагающий товары по образцам: • чаще всего является штатным работником фирмы, которая обеспечивает его транспортом, образцами товаров, видеокассетами, буклетами и др.; • может быть оптовым и розничным
Комиссионер	Осуществляет посредничество на условиях комиссии, т. е. получает вознаграждение в процентах от объема продаж; • имеет специализированное торговое помещение (собственное или арендуемое); • может быть оптовым и розничным
Консигнатор	Реализует товары через свой склад с отсрочкой платежа. Имеет право собственности на товар и торговый риск
Дистрибьютор	Осуществляет реализацию товаров через центральный склад и сеть периферийных складов: • приобретает товар у производителя оптом; • чаще работает с инвестиционным товаром, т. е. промышленного назначения; • реализует товар оптовыми партиями; • имеет право собственности на товар и торговый риск
Джоббер	Реализует мелкие партии товаров индивидуального потребления, работая «челноком», или крупные партии с территории производителя:

Специализация	Сущность
	• своего склада не имеет; • сокращает время на перевозку товара более мелким потребителя; • реализует товар дистрибьюторам, розничным магазинам; имеет право собственности на товар и торговый риск
Дилер-посредник	Работает от своего лица. Имеет право собственности на товар и торговый риск
Поставщик продукции	Занимается доставкой купленной продукции потребителю
Продавец	Лицо, реализующие товар на месте его продажи. Существует много вариантов названия этой должности: менеджер по продажам, продавец-консультант, инженер по продажам и др.

Все перечисленные разновидности торговых работников различаются своими правами по отношению к товару, полномочиями, обязанностями по отношению к нанявшему их лицу, сложностью выполняемых функций, объемом необходимых знаний и квалификацией, формой оплаты (табл.25).

Т а б л и ц а 25. Управление торговым персоналом

Управление торговым персоналом	Сущность
Общие задачи, которые должен решать торговый персонал:	• продажа товара; • оказание услуг покупателям; • сбор информации
Работники должны выполнять ряд последовательных действий:	• поиск клиентов и оценка их возможностей в приобретении товара; • подготовка к контакту с клиентом; • осуществление контакта с клиентом и анализ возможных подходов к нему; презентация товара; • ответы на вопросы, преодоление возражений и убеждение клиента в целесообразности покупки; • завершение сделки путем осуществления акта покупки товара
Торговый персонал должен выполнять следующие стратегические функции:	• добиваться принятия рынком новых товаров; • обнаруживать новых клиентов; • поддерживать верность имеющихся клиентов; оказывать техническую помощь;

Управление торговым персоналом	Сущность
	• доводить до потребителя новую информацию о товарах; • собирать информацию; • способствовать увеличению объема продаж; • обеспечивать обратную связь; • содействовать созданию и поддержанию положительного имиджа торгового предприятия
Организация управления торговым персоналом включает в себя постановку и выполнение следующих операций:	• постановка задачи; • определение основных принципов деятельности торгового аппарата; • определение функций аппарата; • формирование структуры аппарата; • определение размеров торгового аппарата; • определение системы оплаты; • привлечение и отбор торговых агентов; • обучение персонала; • организация деятельности торгового персонала; • организация учета, анализ и контроль работы торгового персонала; • оценка эффективности работы [24]

Можно выделить две большие области, требующие особого внимания со стороны руководителя (табл.26) [25].

Т а б л и ц а 26. Области внимания руководителя магазина

Области	Содержание
Кадровые технологии в магазине	Определение индивидуальных и коллективных планов продаж. Оценка квалификация персонала. Технология подбора и первичного обучения кадров. Мотивация и стимулирование персонала. Контроль и оценка результатов работы
Оперативное управление персоналом магазина	Работа персонально с каждым работником в соответствии с кадровыми технологиями, используемыми в магазине

При работе с персоналом магазина нельзя игнорировать одну область и сосредоточить свои усилия на другой

Важный аспект работы розничного предприятия — это квалификация самого директора магазина, а именно, умение директора магазина руководить:

- задачей, т. е. предпринимать тактические действия для достижения целей магазина;
- людьми, т. е. торговым и иным персоналом, ежедневно приходящим на работу и требующим разного рода внимания;
- собой, т. е. своим собственным рабочим временем.

ГЛАВА 2. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 2.1. Методологические основы категорийного менеджмента

Повышение эффективности производства и обращения товаров в настоящее время должно опираться на использование эффективных концепций управления их ассортиментом. Такой концепцией может стать концепция категорийного менеджмента [26].

Предпосылками формирования системы категорийного менеджмента считают:

1. Изменение покупательских вкусов и предпочтений.
2. Усиление конкуренции.
3. Изменение экономической ситуации в стране и регионе.
4. Стремление к достижению запланированной прибыли путем снижения издержек обращения.
5. Стремление к улучшению взаимоотношений между производителями, поставщиками и продавцами категорий товаров, одинаково заинтересованных в их реализации.

Категорийный менеджмент начал своё зарождение в середине 80-х гг. прошлого века, когда компания *Schnucks*, насчитывавшая 60 магазинов (Сент-Луис, США), внедрила компьютерную программу «Аполлон». Программа позволяла рассчитать оптимальный размер полочного пространства для каждого продукта в определенной категории. В секциях, ассортимент которых выкладывался на основании рекомендаций «Аполлона», объем продаж вырос на 20 % [27]. Именно этот случай лег в основу революционной идеи – процесс управления ассортиментом как совокупностью определенных категорий (бизнес-единиц) эффективнее, нежели прежний подход, при котором ассортимент воспринимался как собранная воедино совокупность товаров, зачастую разнородных. Сама идея была доработана компанией P&G в рамках концепции *Efficient Consumer Response* (эффективной реакции на запросы потребителей), разработанной для оптимизации сотрудничества с одной из крупнейших розничных сетей [28]. Технология уже в первом полугодии эксплуатации позволила значи-

тельно поднять уровень продаж за счет анализа и управления ассортиментом в рамках товарных категорий.

Термин «категорийный менеджмент» был введен компанией P&G в конце 1980-х гг. Активное внедрение в практическую деятельность производственных и торговых организаций категорийного менеджмента во многих странах мира, в том числе в России, началось в XXI в. [26].

Началась активная работа по формированию и оценке методологических основ категорийного менеджмента (табл. 27).

Т а б л и ц а 27. Методологические основы категорийного менеджмента [26]

Методологическая основа	Сущность
Концепция	Это система взглядов, включающая описание философии, программы и процесса координации действий
Философия	Признание категории товаров как стратегической единицы бизнеса в целях планирования и достижения продаж с высоким уровнем доходности
Процесс	Это деятельность товаропроизводителей и покупателей, которые совместно вырабатывают стратегические категорийные планы товарной политики
Программа координации	Действия участников закупки сырья, полуфабрикатов и иных ресурсов, необходимых для производства, эффективного управления ассортиментом товаров и товарными запасами как со стороны товаропроизводителей, так и со стороны других участников этой цепочки

Категорийный менеджмент имеет существенные преимущества перед классическим менеджментом закупок (концепция товарного менеджмента). Преимущества заключаются в следующем:

- ориентация сбыта на запросы покупателей;
- оптимизация целей и средств их достижения;
- обеспечение совместных усилий товаропроизводителей и продавцов по сбыту товаров;
- интеграция покупки и продажи в единый процесс;
- совместная разработка поставщиками и розничными продавцами стратегии развития товарных категорий;
- создание рациональной номенклатуры показателей деятельности по сбыту;
- организация сбыта товаров по методике поставок «поставщик-магазин», минуя промежуточные склады [26].

Сравнение концепций товарного и категорийного менеджмента и классических закупок приведено в *табл. 28* [26].

Т а б л и ц а 28. Сравнение концепций товарного и категорийного менеджмента

Критерий сравнения	Товарный менеджмент	Категорийный менеджмент
Логика закупок	«Закупать продаваемое» (закупают популярные, «проталкиваемые» товары)	«Продавать покупаемое» (продают «втягиваемые» товары)
Ориентация внимания	Ориентация на товар (вид, разновидность, марку)	Ориентация на товарную категорию (поставка взаимозаменяемых и взаимодополняемых товаров)
Критерий сравнения	Товарный менеджмент	Категорийный менеджмент
Компетенция персонала	Переговоры относительно товара или уровня его торговой марки	Переговоры относительно уровня товарных потоков и цепей поставок товаров
Критерии оценки поставок	Условия поставок, товарооборот	Целевая прибыль, товарооборот, уровни товарных запасов, поддержка продаж

Основная идея концепции категорийного менеджмента заключается в преобразовании сферы розничной торговли путем выделения в ассортименте товарных категорий, что позволяет эффективнее распределять товары, торговые ресурсы и потоки покупателей. Это способствует значительному сокращению издержек обращения сферы розничной торговли на закупку, транспортировку и хранение товаров. Категорийный менеджмент становится важнейшим инструментом создания конкурентных преимуществ как для продавцов, так и для товаропроизводителя.

Система категорийного менеджмента базируется на двух ключевых правилах:

1. *Основная ценность магазина — это его покупатель*, поэтому вся деятельность должна быть нацелена на максимальное удовлетворение требований покупателей.

2. *Товарная категория является самостоятельной бизнес-единицей*, что предполагает объединение всех функций по ее управлению в едином центре и личную ответственность категорийного менеджера за результаты продаж товарной категории.

Категорийный менеджмент позволяет управлять товарными категориями в целях повышения эффективности деятельности торгового предприятия за счет ориентации на требования и запросы покупателей.

Для внедрения в деятельность магазина системы категорийного менеджмента необходимо **наличие составляющих**, которые разделяются на базовые и сопутствующие.

К базовым компонентам относятся стратегия и бизнес-процесс.

К сопутствующим элементам относятся партнерские отношения, информационные технологии, оценка результатов и возможности магазина.

Только наличие в магазине всех этих элементов может свидетельствовать о том, что в нём внедрена система категорийного менеджмента.

Категорийный менеджмент — это управление торговым ассортиментом магазина в целях его развития в соответствии с величиной и структурой потребительского спроса и при условии эффективного использования трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов (см. *табл. 16.*)

Категорийный менеджмент как процесс управления ассортиментом товаров имеет определенную структуру, которая включает в себя следующие элементы:

- цели и задачи;
- принципы;
- функции;
- объекты;
- субъекты;
- методы;
- организация процесса внедрение и реализация в торговом зале, управление категориями [26].

Система управления ассортиментом в рамках категорийного менеджмента позволяет согласовывать интересы потребителей, производителей и поставщиков товаров (*табл. 29.*)

Т а б л и ц а 29. Сущность и задачи категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент	Содержание
Означает	✓ Ориентация магазина на вкусы и предпочтения покупателей и формирование ассортимента в соответствии со структурой потребительского спроса; самостоятельность и независимость в принятии решений категорийных менеджеров, которые несут персональную ответственность за результаты управления товарной категорией; ✓ выделение в структуре ассортимента магазина товарных категорий, сформированных в соответствии со структурой потребительского спроса; необходимость использования в процессе управления торговым ассортиментом современных информационных технологий, так как категорийный менеджмент предполагает систематический анализ большого массива информации; ✓ постоянное совершенствование ассортиментной матрицы
Решает задачи	✓ Анализ соотношения спроса и предложения на товарные категории в целях разработки ассортиментной матрицы, наиболее полно удовлетворяющей потребности покупателей; ✓ оптимизация товарных запасов и, как следствие, экономия затрат на хранение продукции за счет реализации товаров повышенного спроса по оптимальной рыночной цене; исследование динамики и структуры потребительского спроса по каждой товарной категории; ✓ четкое разбиение ассортиментной матрицы магазина на товарные категории и подкатегории; сбор, систематизация и анализ всей необходимой маркетинговой информации; ✓ оптимизация финансовых потоков в каждой товарной категории; ✓ разработка стратегии позиционирования магазина на рынке и определение ценовой стратегии, соответствующей выбранному имиджу магазина; разработка ассортиментной политики; ✓ оптимизация логистической политики магазина, отвечающей за товародвижение продукции от производителей (поставщиков) до конечных потребителей; ✓ разработка комплекса продвижения товаров магазина, включающего рекламные кампании, акции по стимулированию сбыта и др.; ✓ оценка взаимного влияния объема продаж различных товаров; проведение грамотной кадровой политики; ✓ согласование интересов производителя (поставщика) и магазина

Внедрение концепции категорийного менеджмента должно осуществляться на основе ряда принципов:

- ориентация на индивидуальные запросы покупателей;
- динамичность;
- систематизация;
- нацеленность на конкретный результат;
- формирование покупательской активности;
- доступность товара;
- функциональность системы товарного обращения [29].

Суть принципов представлена в *табл. 30*.

Т а б л и ц а 30. Суть принципов категорийного менеджмента

Принцип	Суть
<i>Ориентация на индивидуальные запросы покупателей</i>	Заключается в том, что при формировании категории товаров в нее включаются те виды, разновидности, торговые марки и ТА, которые отвечают запросам потребителей и потому пользуются спросом
<i>Динамичность</i>	Необходимость систематического анализа всех товарных позиций, входящих в категорию, по результатам которого принимается решение об исключении (элиминации) неперспективных товаров и о пополнении новыми перспективными товарами, пользующимися спросом
<i>Систематизация</i>	Суть заключается в установлении определенной последовательности выбора и размещения категорийных товаров, обеспечивающих их процессов и услуг
<i>Нацеленность на конкретный результат</i>	Принцип, состоящий в том, что каждая товарная позиция в категории должна приносить определенную выгоду. Для одних товаров это может быть повышенная прибыль, для других — формирование имиджа предприятия, для третьих — создание и поддержание потребительских предпочтений категорийным товарам и конкретному месту продаж. Во всех указанных случаях конечным результатом будет обеспечение удовлетворенности запросов потребителей.
<i>Формирование покупательской активности</i>	Категорийные товары должны иметь подкрепление за счет применения маркетинговых коммуникаций, предназначенных для формирования спроса и стимулирования сбыта
<i>Доступность товара</i>	Означает наличие товарных запасов там, где они нужны потребителям

Функции категорийного менеджмента:

- аналитическая;
- сбытовая;
- управленческая;
- прогностическая.

Сущность функций категорийного менеджмента представлена в *табл. 31*.

Т а б л и ц а 31. Сущность функций категорийного менеджмента

Функция	Сущность
Аналитическая	Заключается в том, что для обеспечения постоянной оптимизации структуры товарной категории необходимо осуществлять мониторинг конъюнктуры рынка с последующим анализом полученных результатов
Сбытовая	Обеспечение эффективного товародвижения закупаемых категорий товаров до конечного потребителя, потребности которого заранее известны или спрогнозированы
Управленческая	Управление товарными категориями на основе информированности о спросе на них и хозяйственной самостоятельности, обеспечивающей свободу принятия решений категорийными менеджерами
Прогностическая	Подразумевает необходимость прогнозирования спроса на определенные товарные категории, на которые категорийными менеджерами заключаются договоры поставки

Категорийный менеджмент как вид профессиональной деятельности должен иметь объект управления, т. е. то, на что направлена деятельность, система предполагает наличие **субъекта и объекта управления**.

Объект управления в данном случае — это торговый ассортимент магазина (товарные категории) и процессы их товародвижения [26].

Субъект управления в категорийном менеджменте — это должностное лицо, на которое возложены обязанности по управлению товарной категорией, как правило, это категорийный менеджер.

Задачи, решаемые категорийным менеджментом в магазине, можно структурировать по следующим направлениям (*табл. 32*).

Т а б л и ц а 32. **Направления внедрения категорийного менеджмента**

Направления	Решаемые задачи
Управление развитием торгового ассортимента	Исследование конъюнктуры рынка (спроса, предложения, уровня конкуренции). Позиционирование торгового ассортимента — формирование в сознании покупателей определенного образа торгового ассортимента. Разработка перспективных направлений развития торгового ассортимента. Разработка и реализация ассортиментной, ценовой и коммуникационной политики
Формирование товарных категорий в структуре ассортимента магазина	Анализ покупательского и потребительского спроса различных групп населения. Анализ экспертных оценок специалистов в сфере розничной торговли по вопросу формирования ассортиментной матрицы. Формирование структуры товарной категории. Разработка системы управления товарной категорией
Оптимизация структуры товарных категорий	Сбор и анализ маркетинговой информации. Анализ факторов, влияющих на покупательское поведение различных сегментов рынка (рекламы, цен, доходов и т. д.). Разработка прогнозов развития спроса. Разрабатывают оптимистичный, базовый и пессимистичный варианты прогноза. Оптимизация структуры категории товара
Формирование бизнес-процессов в соответствии с системой категорийного менеджмента	Определение приоритетных целей и задач в процессе управления ассортиментом, классификация их по важности и срочности. Разработка программы мероприятий для достижения поставленных целей. Определение необходимых ресурсов и источников их получения (кредитные ресурсы, собственные средства и т. д.). Обеспечение промежуточного и итогового контроля выполнения целей и задач. Оценка эффективности деятельности магазина
Разработка организационной структуры управления магазином	Разработка организационной и штатной структур магазина в рамках системы категорийного менеджмента. Определение должностных обязанностей категорийных менеджеров. Осуществление кадровой политики магазина. Определение критериев оценки эффективности работы категорийных менеджеров

Направление	Решаемые задачи
Разработка и внедрение автоматизированной системы управления торговым ассортиментом	Разработка образцов входящих и исходящих документов для анализа ассортимента. Определение системы показателей для анализа ассортиментной матрицы. Разработка баз данных магазина. Применение на практике автоматизированной системы управления ассортиментом

Наиболее важные вопросы, которые могут возникать на этапе подготовки и внедрения категорийного менеджмента:

- изменение организационной структуры магазина;
- пересмотр должностных инструкций и соответствующих полномочий;
- поиск кандидатов на должность категорийных менеджеров;
- введение менеджера категорий в уже существующий коллектив магазина, что связано с целым рядом проблем, особенно психологического плана;
- наличие (или отсутствие) в магазине автоматизированной системы управления бизнес-процессами;
- мотивация категорийного менеджера, чтобы он работал эффективно и долго;
- возникновение внутренней конкуренции между товарными категориями, которая может привести к конфликту категорий;
- как правильно определить долю каждой товарной категории в пространстве торгового зала, чтобы все категории были достойно представлены и положительно работали на общий конечный результат [7].

Этапы разработки стратегии формирования и управления ассортиментом магазина в рамках категорийного менеджмента, следующие:

Во-первых, руководство магазина должно решить ряд задач:

1. Сформулировать стратегические цели, которые стоят в целом перед магазином. Например:

- привлечение максимального количества покупателей;
- удовлетворение потребностей наибольшего числа покупателей;
- получение максимальной прибыли;
- завоевание или удержание определенной доли рынка и др.

2. Оценить долю рынка, которую занимает магазин, и долю, которую он хочет занимать.

3. Разработать план продаж, товарооборота и прибыли магазина.

4. Разработать стратегию позиционирования (для нового магазина) или, если необходимо, — стратегию репозиционирования (для уже существующих магазинов).

5. Проанализировать существующую в настоящее время схему работы магазина.

6. Провести квалификационную аттестацию персонала магазина в целях выявления кандидатов на должности категорийных менеджеров.

Во-вторых, после решения обозначенных выше задач необходимо определить критерии, по которым будут оцениваться потребительские свойства товаров той или иной товарной категории.

В качестве таких критериев могут выступать:

- наличие упаковки и штрихкода;
- срок годности;
- наличие и условия гарантии;
- отсутствие консервантов;
- позиционирование товара;
- высокотехнологичность товаров;
- наличие дополнительных функций и др.

Для каждой товарной категории необходимо определить свои критерии и разработать шкалу выставления оценок с тем, чтобы иметь возможность рассчитать их суммарное значение и таким образом оценить потребительские свойства товара. Для оценки потребительских свойств товара можно привлекать экспертов или потребителей с помощью проведения фокус-группы.

Также необходимо принимать во внимание следующие направления категорийного менеджмента.

1. Формирование оптимальной **ассортиментной матрицы**, разработка ассортиментной стратегии и ассортиментной политики.

2. Управление процессом продвижения товаров, включая акции по стимулированию сбыта, рекламные кампании, отношения с общественностью, персональные продажи и т. д.

3. Оценка и интерпретация аналитических данных, характеризующих процесс закупки и реализации товаров.

4. Оптимальное позиционирование товарной категории в сознании целевых сегментов покупателей.

Важным элементом категорийного менеджмента является **стратегия компании**, которая призвана способствовать внедрению данной системы в деятельность магазина при соблюдении следующих условий:

1. Внедрение категорийного менеджмента должно быть поддержано высшим руководством компании, так как это достаточно сложный процесс, который требует существенных изменений:

- в организационной структуре магазина;
- в механизме перераспределения ресурсов между его подразделениями;
- в распределении ответственности и полномочий ключевых менеджеров торговой организации.

2. Объединение всех функциональных стратегий в одном центре управления, т. е. стратегии закупки, продажи, транспортировки, продвижения и т. д., должны быть объединены в рамках одной товарной категории.

3. Товарная категория должна рассматриваться как самостоятельная стратегическая бизнес-единица.

Немаловажная составляющая системы категорийного менеджмента — **бизнес-процесс**, а именно:

1) методы осуществления ежедневной работы по решению задач, заложенных в общую стратегию развития товарной категории;

2) последовательность и регламент действий, выполнение которых позволит решить поставленные задачи.

В рамках категорийного менеджмента бизнес-процесс — это спланированный набор действий, способствующий достижению конечного результата (табл. 33).

Т а б л и ц а 33. Характеристика планирования бизнес-процесса управления товарной категорией

Управление товарной категорией	Содержание
Характеристика бизнес-процесса	1. Определяет конкретного исполнителя каждой управленческой функции с четко обозначенными целями, задачами и требуемым конечным результатом. 2. Ориентирован на удовлетворение требований покупателей. 3. Формулируется на понятном для всех исполнителей языке, что способствует четкой согласованности действий всех участников бизнес-процесса, начиная с поставщика и заканчивая розничным магазином. 4. Описывается в соответствии с общей стратегией развития магазина. 5. Содержит функции по разработке бизнес-планов развития товарной категории. 6. Формирует основу для оценки ресурсов самого предприятия розничной торговли и его поставщиков. 7. Предполагает постоянную оптимизацию и совершенствование товарной категории

Управление товарной категорией	Содержание
План управления товарной категорией	1. Определение товарной категории, т. е. разбиение товарного ассортимента магазина на отдельные товарные категории. 2. Определение роли каждой товарной категории в ассортименте магазина. 3. Анализ товарной категории, т. е. оценка тенденций ее развития на основе маркетинговой информации (динамики объема продаж, доли в совокупном объеме продаж магазина и т. д.). 4. Определение критериев и нормативов оценки результатов реализации категорийной стратегии. 5. Разработка комплексной категорийной стратегии с последующим разбиением на ценовую, закупочную, маркетинговую стратегии развития товарной категории. 6. Разработка тактики управления товарной категорией, включая ассортиментную, ценовую, маркетинговую, мерчандайзинговую и др. 7. Планирование товарной категории — разработка и реализация бизнес-планов товарной категории, включая реализацию стратегии, тактики и анализ результатов товарной категории. 8. Корректировка товарной категории — оценка результатов реализации товарной категории и ее корректировка в случае необходимости

Многие отечественные магазины начали переход к категорийному менеджменту. К таким торговым сетям относятся «Перекресток», «Азбука вкуса», «Эльдорадо», «М–Видео». Ряд магазинов, которые являются подразделениями крупных западных торговых сетей, перешли к категорийному менеджменту по примеру своих западных коллег: *Metro*, «Ашан», *Carrefour* и др. Наряду с позитивными последствиями от внедрения категорийного менеджмента не стоит забывать о трудностях, которые могут возникнуть при переходе на эту систему (табл. 34).

Т а б л и ц а 34. Преимущества и трудности перехода к категорийному менеджменту

Преимущества	Трудности
1. Формируется четкая конкурентная стратегия магазина, в соответствии с которой осуществляются все мероприятия по формированию и управлению ассортиментом. 2. Оптимизируется организационная структура магазина за счет согласования действий всех отделов, отвечающих за бизнес-процесс предприятия розничной торговли. 3. Конкретизируются бизнес-процессы магазина, формируется пакет документов, регламентирующих управление ассортиментной матрицей. В результате вновь пришедший сотрудник, ознакомившись с регламентами, может быстрее овладеть всеми необходимыми навыками. 4. Растет мотивация к труду, так как вознаграждение сотрудника зависит от результатов продажи товарной категории, за которую он несет ответственность. 5. Растет число лояльных и удовлетворенных покупателей, так как ассортимент магазина структурируется на товарные категории в психологии и мотивации совершения покупок. 6. Растут прибыль и рентабельность продаж каждой товарной категории, а также прибыль магазина в целом за счет оптимизации количества неликвидных и малоприбыльных товарных категорий. 7. Минимизируются противоречия между процессом закупки товаров и процессом их реализации	1. Отсутствие интереса у руководства магазина к новой системе управления, так как более значимыми факторами успеха они могут считать доступные цены или долгосрочное сотрудничество с поставщиками. 2. Отсутствие стратегии развития магазина и долгосрочных планов на будущее. 3. Привычка формировать ассортимент магазина, ориентируясь не на запросы потребителей, а исходя из сложившейся годами практики. 4. Отсутствие эффективно функционирующей организационной структуры магазина, нечеткое распределение обязанностей, дублирование функций разных специалистов. 5. Отсутствие в штате магазина высокопрофессиональных специалистов в области формирования ассортимента и управления им. 6. Восприятие поставщиков не как партнеров, с которыми необходимо обмениваться информацией, а как конкурентов. 7. Сбои в поставках товаров, свойственные практике российского бизнеса. 8. Отсутствие или недостаток знаний и навыков работы с информационными технологиями. 9. Сопротивление внедрению инноваций в виде системы категорийного менеджмента со стороны сотрудников магазина

В условиях ужесточения конкуренции и роста взыскательных требований со стороны покупателей **категорийный менеджмент** является одним из эффективных методов управления ассортиментом магазина.

Для обеспечения эффективной работы всех компонентов категорийного менеджмента необходимо сформировать в магазине соответствующую инфраструктуру, которая предполагает:

- реорганизацию организационной структуры;
- перераспределение обязанностей и полномочий менеджеров;
- обеспечение информационной поддержки принятия управленческих решений;
- разработку и внедрение системы мотивации персонала [7].

Рассмотрим отличия категорийного менеджмента от традиционного подхода к управлению ассортиментом (*табл.35*).

Т а б л и ц а 35. Отличия категорийного менеджмента от традиционного[30]

Отличия	Характеристика
Понятийное	В основе категорийного менеджмента лежит простой принцип: со стратегической точки зрения увеличение доходности компании розничной торговли возможно только за счет максимального удовлетворения покупательских потребностей. Детальное изучение спроса и предпочтений покупателей и дальнейшее формирование ассортимента в соответствии с выявленным спросом являются основой успеха. При традиционном же подходе к управлению ассортиментом отправной точкой является не покупатель, а товар
Технологическое	Управление ассортиментом означает управление не всем ассортиментом в целом, а отдельными товарными категориями. Категория товаров рассматривается как самостоятельная бизнес-единица и формируется как совокупность товаров, имеющих сходные, с точки зрения покупателя, признаки. Существует детально разработанная схема анализа категорий и их компонентов, продаж и эффективности управления ассортиментом. Распределение торговых площадей для выкладки товаров (по качеству и количеству) осуществляется на основе показателей экономической эффективности категорий
Организационное	При использовании современного подхода к управлению ассортиментом появляется новая должность — категорийный менеджер, отвечающий за весь процесс, — от взаимодействия с поставщиком с целью заказа до продажи товара; соответственно, меняется организационная структура и распределение обязанностей в части управления коммерческой деятельностью компании

Отличия	Характеристика
Организация учета	В рамках категорийного менеджмента каждая товарная категория имеет свой план по обороту и доходности, а затраты распределяются по категориям, чтобы иметь возможность выявлять, какова «отдача» от каждой товарной категории, и, соответственно, управлять доходностью

Тема 2.2. Формирование товарных категорий

Товарная категория — это группа товаров, которые в процессе удовлетворения потребностей воспринимаются покупателями как взаимосвязанные и взаимозаменяемые. Товарный ассортимент сегментируется на отдельные **товарные категории** в соответствии с потребностями, вкусами и предпочтениями покупателей на основе оценки рейтинга продаж или проведения фокус-группы. В результате сегментирования каждая товарная категория получает свое наименование, отражающее сущность и предназначение товаров, составляющих данную категорию.

Для осуществления сегментации ассортиментной матрицы магазина на товарные категории:

- ✓ определяются основные потребительские свойства товаров, нацеленные на удовлетворение схожих потребностей.
- ✓ выбираются наиболее значимые свойства, которые в результате и становятся критериями сегментации.

В результате **формируется ассортиментный классификатор магазина**, который в зависимости от ширины и глубины ассортимента делится на товарные направления, товарные категории, подкатегории, группы, подгруппы, бренды и артикулы. Количество уровней в товарном классификаторе зависит от глубины ассортимента: чем он глубже, тем больше уровней включает в себя ассортиментный классификатор.

Ассортиментный классификатор должен разрабатываться с ориентацией на предпочтения покупателей и поэтому необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- кто является целевым покупателем магазина, каков его пол, возраст, социальный статус, район проживания и т. д.;
- что именно приобретает покупатель — сам товар, торговую марку, вкус, цвет и т. д.;
- каким образом покупатель обычно совершает покупку — в конкретном магазине, в любом магазине, в магазине рядом с домом, заказывает по телефону или Интернету и т. д.;

- что более всего стимулирует покупателя к покупке — сам товар, его цена, его продвижение и т. д.;

- как часто покупатель совершает покупку товара.

После разработки ассортиментного классификатора необходимо:

- определить роль каждой товарной категории в ассортиментной политике магазина;

- оценить потенциал каждой товарной категории с помощью таких показателей, как объем продаж, валовая и чистая прибыль и коэффициент оборачиваемости и др.;

- разработать критерии для ее оценки, которые будут показывать, насколько фактические данные по объемам продаж и прибыли соответствуют потенциалу.

Грамотное управление товарной категорией требует разработки категорийной стратегии и определения тактических действий. Стратегия категории разрабатывается с учетом максимального удовлетворения потребностей покупателей и с ориентацией на оптимизацию товарных потоков и издержек магазина.

Тактические действия в рамках разработанной стратегии предполагают:

- определение ассортимента товарной категории;

- осуществление ценовой политики;

- реализацию программы продвижения товаров;

- размещение товаров на торговом пространстве магазина;

- разработку и реализацию плана поставок и транспортировки товаров.

На основе разработанной стратегии в магазине должна быть сформирована **ассортиментная карта**; если речь идет о розничной сети, то ассортиментная карта может разрабатываться для всех магазинов, работающих в одном формате.

Ассортиментная карта — это список обязательных товарных позиций с указанием количества товара, необходимого для бесперебойной торговли и основных потребительских свойств. Также в ассортиментной карте могут быть указаны возможные заменители товаров на случай их вывода из ассортиментной матрицы магазина. На основании ассортиментной карты, принимая в расчет товарные остатки, категорийный менеджер осуществляет закупки товаров у поставщиков и производителей.

После разработки ассортиментной карты необходимо провести глубокий анализ каждой товарной категории и ее составляющих.

Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

- Каковы основные характеристики категорий и товаров, их составляющих?

- Насколько ассортиментная карта отвечает требованиям покупателей?

- Какова динамика цен и объема продаж товарных категорий?

- Что представляет собой текущая выкладка товаров категории в торговом зале?
- Насколько рационально размещены подкатегории, группы и подгруппы?
- Как влияет размещение товаров рядом друг с другом на объемы их продаж?
- Какие товары приобретаются как сопутствующие к товарам из данной категории?
- В каком случае программа продвижения товаров более эффективна: когда продвигается одна категория или когда продвижение проводится совместно для нескольких товарных категорий?

Кроме того, должен осуществляться постоянный мониторинг результатов продаж товарной категории.

Таким образом, категорийный менеджмент предполагает деление ассортимента на категории, группы и подгруппы в соответствии с запросами потребителей и иногда против общепринятой логики и законов товароведения [7].

Вводить в ассортимент товары следует только при четком понимании их места в категории и той задачи, которую они должны осуществлять. Для этого необходимо составить ассортиментную матрицу.

Ассортиментная матрица — это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании, особенностей формата, расположения магазина.

Наличие дефицита недопустимо и поэтому категорийный менеджер должен постоянно контролировать наличие ассортиментного минимума, т. е. перечня товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине (или во всех магазинах сети) в любой период времени независимо от сезона [31].

Составление ассортиментной матрицы — это неотъемлемая часть ассортиментной политики торгующей фирмы, вне зависимости от её организационной структуры (табл. 36).

Составление ассортиментной матрицы в розничном магазине должно стать результатом формирования ассортимента для конкретно обозначенной точки продаж. В любом случае ассортиментная матрица создается только после четко сформированной торговой политики и стратегии компании.

Торговая политика является документированной процедурой фирмы, регламентирующей порядок продаж товаров конечным покупателям. Торговая политика определяет принципы продаж.

Т а б л и ц а 36. Этапы составления ассортиментной матрицы

Этапы	Характеристика
Этап 1. Определение формата магазина и его основной концепции и позиционирования	На данном этапе учитываются практически все факторы торговой точки: – этажность, площадь магазина, его форма; – его месторасположение (район, доступность покупателям, наличие конкурентов и пр.); – социально-экономические особенности района расположения магазина; – предположительная выкладка товара и торговое оборудование. Формируется понимание предпочтений покупателей по широте линейки, вырабатывается позиционирование
Этап 2. Сегментирование покупателей на основе исследования текущего спроса	Данный этап позволяет понять, кто клиент, какие у него привычки, запросы и потребности. Определяются способы воздействия на целевую аудиторию, рекламная и маркетинговая концепции. Результатом данного этапа должен стать выбор ключевого сегмента покупателей, на который будут направлены основные усилия. Для получения такой информации можно использовать различные способы (например, опрос)
Этап 3. Сравнение собственного ассортимента с ассортиментом конкурентов	Выбрав основных конкурентов, нужно понять, какие достоинства и недостатки отличают каждого из конкурентов. Здесь же сравнивается уровень цен по ключевым товарным группам. На основе полученных данных, а также принятой собственной стратегии определяемся, каковы будут наши конкурентные преимущества, например глубина или широта представленного ассортимента
Этап 4. Определение основных групп товаров, представленных в магазине	Формируется видение собственного ассортимента. Исходя из общей концепции магазина, фиксируется уровень цен на основные группы товаров. Необходимо на основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров. Составить товарный классификатор, выделив эти три уровня, т. е. из чего сделано, кому предназначено, как и где будет использоваться. Первый уровень — класс товаров. Чем крупнее формат магазина, тем больше уровней деления. В ряде случаев первым (высшим) уровнем классификатора может являться класс товаров — например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь», т. е. то, что в представлении покупателя объединено общим

Этапы	Характеристика
	функциональным назначением. Второй уровень — товарная группа. Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками: видом товара, способом производства и т. д. (например, «молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»). Третий уровень — товарная категория. Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием
Этап 5. Разбиение ассортимента на категории	Маркетолог разбивает ключевые категории на подкатегории, а затем по позициям
Этап 6. Понимание сбалансированности ассортимента компании	На данном этапе анализируется сбалансированность товарных позиций и категорий. Сбалансировать ассортимент необходимо как по глубине, так по ширине, исходя из ключевых ролей, присущих товарной группе. Основные роли: – <i>уникальные товары</i> – работают на имидж компании и относятся больше к товарам импульсного спроса, т. е. тех, что хватают, не задумываясь, по пути на кассу; – <i>приоритетные товары</i> – позволяют обеспечить максимальную прибыль и привлечь основной поток покупателей. За такими товарами покупатель может специально прийти в наш магазин и, не найдя нужного товара, уйти, ничего не купив; – <i>базовые товары</i> – также способны обеспечить поток покупателей и обладают высокой оборачиваемостью. За данными товарами покупатель также приходит специально, зная, что обязательно найдет то, что ему нужно; – <i>сезонные товары</i> – направлены на ротацию ассортимента и привлечение новых покупателей; – <i>удобные товарные категории</i> – формируют лояльное отношение покупателей
Этап 7. Финальное составление ассортиментной матрицы, формирование итогового документа	Вся информация о товаре вносится в единую базу. Определяются дополнительные свойства (цвет, бренд, ключевые параметры, упаковка и пр.). Просчитывается ассортиментный минимум (т. е. основа ассортимента любого магазина) для конкретной розничной точки

Для того чтобы ассортиментная матрица была понятна, реально применима на практике и удобна в использовании, необходимо соблюсти три ключевых правила:

- 1) клиентоориентированность;
- 2) специфика магазина;
- 3) оптимизация и нюансы поставок ассортимента в магазин.

В зависимости от того, каких целей достигает категория, она будет наполняться теми или иными товарами — дорогими или дешевыми, новинками или товарами для объемной покупки. Товары категории должны быть подобраны так, чтобы они могли помочь всей категории достичь запланированных целей (*табл. 37*).

Т а б л и ц а 37. Соотношение целей магазина, ролей категорий и товаров внутри категории

Цели магазина	Категории, перед которыми эти цели ставятся в первую очередь	Товары внутри категории, достигающие этих целей
Привлечь покупателей, обеспечить поток покупателей	Приоритетные. Базовые. Реже — периодические	Популярные, известные, актуальные, рекламируемые новинки
Создать оборот	Базовые. Удобные. Реже — приоритетные	Недорогие, массовые, актуальные в сезон
Принести прибыль	Приоритетные. Не всегда уникальные. Реже — периодические	Дорогие, статусные, новинки, особенные
Удержать покупателей	Периодические. Не всегда уникальные. Не всегда базовые	Особенные, сезонные, недорогие
Увеличить объем покупки и среднего чека	Удобные. Базовые	Комплексные или объемные
Воздействовать на импульс, пробудить желание совершить покупку	Приоритетные. Уникальные. Реже — удобные	Новинки, выкладка
Поддерживать имидж магазина	Приоритетные. Уникальные	Дорогие и статусные, работа персонала

Нельзя вводить в ассортимент товары без четкого понимания их места в категории и той задачи, которую они должны осуществлять. Для каждого товара существуют свои нормы оборачиваемости, складского запаса, периодичности поставок и т. д. [32].

Тема 2.3. Организационная структура управления ассортиментом в магазине

В рамках традиционной организационной структуры управления в магазине функции управления ассортиментом рассредоточены между различными подразделениями и отделами магазина (отдел закупок, отдел продаж (сбыта), отдел маркетинга). Такой тип организации магазина не очень эффективен, так как каждый отдел магазина имеет свои собственные цели и задачи, свои критерии оценки эффективности деятельности, действия отделов не всегда могут быть согласованы, сотрудники разных отделов могут конфликтовать между собой, что существенно осложняет процесс принятия управленческих решений в рамках ассортиментной стратегии.

В связи с этим подобный тип организационной структуры управления, который принято называть функциональным, приемлем лишь для небольших магазинов с небольшим ассортиментом.

Для более эффективного принятия управленческих решений при разработке ассортиментной стратегии целесообразно все функции — от закупки товара до его реализации — сосредоточить в одних руках. Такой подход к управлению ассортиментом магазина получил название категорийного менеджмента (см. выше).

В отличие от функциональной системы управления, категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих кадров не по функциям, а по категориям товаров, т. е. для каждой категории товаров формируется свое управленческое звено. Для этого в магазине в штат управления вводится несколько единиц категорийных менеджеров или управляющих, которые подчиняются непосредственно директору магазина.

В свою очередь, у каждого категорийного менеджера в подчинении находятся специалисты по закупкам конкретной категории товаров, специалисты по его сбыту и маркетингу. При такой структуре управления категорийный менеджер несет полную ответственность за оборачиваемость и рентабельность своей категории товаров, и, следовательно, все управленческие решения по ассортиментной стратегии данной товарной категории сосредоточены в одних руках. Также, если в магазине применяется система оплаты труда, предусматривающая установление заработной платы и премиальных выплат в зависимости от результатов деятельности, категорийный менеджер будет в большей степени заинтересован приобрести товар у поставщиков на более выгодных условиях, минимизировать транспортные и логистические расходы, обеспечить рациональную выкладку товара в торговом зале и т. д.

Однако для нормального функционирования магазина необходимо также наличие служб, которые не принимают непосредственного участия в процессе купли-продажи, но при этом обеспечивают материально-техническую базу, финансово-экономическое сопровождение и т. д. К таким службам относят финансово-экономический, материально-технический отделы и т. д. Данные службы

не имеют непосредственного отношения к разработке и реализации ассортиментной стратегии, но без них невозможна полноценная работа магазина.

Таким образом, существует традиционная структура управления магазином и структура управления, основанная на категорийном менеджменте.

Второй тип структуры является более современным и эффективным в условиях рыночной экономики, когда широкое развитие получили крупные торговые центры с широкой и глубокой ассортиментной структурой [7].

Взаимодействие в рамках категорийного менеджмента означает, что менеджер категории при принятии решений о закупке и реализации товаров должен согласовывать свои действия и корректировать их в соответствии с целями и задачами других подразделений.

Взаимодействие категорийного менеджера с директором магазина предполагает согласование решений по следующим вопросам:

- планы продаж товарной категории;
- установление розничной цены на товар;
- планы по распродаже неликвидных товаров;
- обучение и переобучение торгового персонала;
- размещение товарной категории на торговом пространстве магазина;
- управление складскими запасами.

Категорийный менеджер в иерархической структуре должен находиться на одну ступень ниже, чем директор магазина, или даже быть с ним на одной ступени, причем последнее слово по ряду ключевых вопросов управления товарной категорией должно оставаться за менеджером категории.

Категорийный менеджер согласовывает со специалистами различных подразделений множество вопросов (табл. 38).

Т а б л и ц а 38. Вопросы взаимодействия различных подразделений

Структурное подразделение	Направления работ
Бухгалтерия	Оплата поставщикам; оформление документов; составление договоров
Отдел логистики	Поставка товара; время приезда машин с товарами; прием товаров; отгрузка товара в магазин; отбраковка товаров во время приемки; условия хранения товаров; инвентаризация

Структурное подразделение	Направления работ
Служба маркетинга	Проведение рекламных кампаний; организация и проведение акций по стимулированию сбыта; формирование бюджета на продвижение товаров; позиционирование товаров; оценка особенностей поведения целевых сегментов покупателей и др.
Отдел кадров	Поиск и подбор специалистов на замещение вакантных должностей, находящихся в подчинении менеджера категории; обучение и повышение квалификации сотрудников и продавцов, находящихся в подчинении менеджера категории; разработка должностных инструкций; оформление и заключение трудовых договоров
Финансовый отдел	Расчет издержек по транспортировке, хранению, предпродажной подготовке товара и т. д.; учет и контроль товарных запасов; величина торговой наценки; оценка результатов инвентаризации; порядок оплаты за поставку товаров; контроль денежных потоков [7]

Вывод. При традиционной системе организации торговли (торговый менеджмент) функции управления ассортиментом возложены на разные подразделения. При этом неизбежно возникают просчеты, так как каждое подразделение руководствуется своими целями и критериями оценки эффективности работы [33]. В отличие от торгового менеджмента, категорийный менеджмент предполагает специализацию работ по управлению ассортиментом не по функциям (маркетинг, закупка, логистика, сбыт), а по управляемым товарным категориям. Каждая товарная категория является самостоятельной бизнес-единицей внутри организации, со своей структурой и бизнес-процессами. Категорийный менеджмент демонстрирует нам успешный вариант децентрализации.

В рамках каждой товарной категории формируются самостоятельные отделы, призванные повысить эффективность управления товарным ассортиментом внутри нее. Возникает столько автономных центров, сколько присутствует товарных категорий [33].

Центром ответственности в каждой категории является руководитель категории (категорийный менеджер). У команды, ведущей категорию (ассистенты

категорийного менеджера по вопросам логистики, закупа, маркетинга, мерчандайзинга, сбыта), появляется заинтересованность приобретать товар на более выгодных условиях (отсрочка платежей, минимальные цены), доставлять и хранить его с минимальными издержками, эффективно размещать его на отведенном торговом пространстве, детально продумывать ценовую политику и мероприятия по продвижению и стимулированию сбыта.

ГЛАВА 3. ТОВАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРАКТИКЕ

Тема 3.1. Методические основы работы товарных менеджеров [34]

Оборотные средства являются важнейшим ресурсом торговой компании. Обеспечение сотрудников, управляющих этим активом, полноценной методологией, а процедурой оценки их деятельности – объективными критериями является наиболее актуальным.

Признаками **неэффективного использования оборотных средств** являются:

1. Проблемы ликвидности.
2. Низкая рентабельность и плохая оборачиваемость рабочего капитала.
3. Образование проблемных активов:
 - просроченной дебиторской задолженности,
 - неликвидов на складе и проблемных авансов поставщикам.

По мере развития у **торговой компании формируются** свои интересы в отношении поставляемого продукта. Товарные менеджеры призваны воплощать **продуктовую политику** компании в жизнь, имея определённые права по управлению оборотными средствами и неся ответственность за их эффективное использование.

Рассмотрим методику выполнения этих обязанностей на примере компании, осуществляющей комплексную поставку **на промышленный рынок**.

К основным обязанностям товарного менеджера такой компании относятся:

1. Управление ассортиментом.
2. Управление товарным запасом.
3. Организация сбора, обработки и хранения маркетинговой информации
4. Постановка задач для проведения маркетинговых исследований.
5. Постановка маркетинговых задач менеджеру по рекламе.
6. Осуществление маркетинговой и технической поддержки сотрудников отделов сбыта.

7. Анализ действующих и потенциальных клиентов, выявление потенциала увеличения объема продаж и реализация этого потенциала.

8. Организация планирования и прогнозирования.

9. Выбор поставщиков, работа с поставщиками по улучшению условий поставки и оплаты.

10. Участие в разработке стратегии ценообразования, положений о ценообразовании, скидках и формах оплаты. Разработка и коррекция прайс-листов.

11. Информирование сотрудников отделов продаж об изменениях модельного ряда, цен, условий поставки, системы бонусов поставщиков.

12. Анализ рекламаций и подготовка предложений по их предотвращению.

Для эффективного выполнения своих обязанностей товарный менеджер должен быть снабжен проработанными методиками по таким направлениям работы, как:

- управление ассортиментом и товарным запасом;
- управление отношениями с поставщиками;
- работа с клиентами.

Рассмотрим подробнее, что именно и как должен делать товарный менеджер для улучшения показателей по выбранным критериям эффективности ***управления ассортиментом и товарным запасом.***

В целях формирования оптимального ассортимента товарный менеджер обязан регулярно сканировать следующие источники информации:

1. Результаты продаж компании в товарном разрезе.
2. Заявки клиентов, не завершившиеся продажей по той или иной причине.
3. Ассортимент продукции компании, используемый основными клиентами.
4. Каталоги конкурентов и ведущих мировых комплексных поставщиков.
5. Отраслевые рейтинги продаж.
6. Предложения производителей и поставщиков.

В **управлении товарными запасами** алгоритмизация вполне возможна, а степень автоматизации зависит от достоверности накопленной компанией статистики товарооборота. Управление финансами, направляемыми в товарные группы и подгруппы, осуществляется посредством бюджетов продаж и товарного запаса. Такие бюджеты готовятся товарными менеджерами в рамках годового маркетингового плана. Кроме того, товарным менеджером ежемесячно готовится прогноз продаж на 2–3 месяца в том же разрезе. Прогноз используется для регулярной коррекции бюджета движения денежных средств, чтобы избежать кассовых разрывов или недоиспользования денег. Решение о номенклатуре закупки принимает товарный менеджер в этом случае **оперативно**, в момент формирования заявки на поставку, в рамках составленного финансового прогноза.

Если статистика товарооборота более достоверна, в компании может быть реализован автоматизированный алгоритм **попозиционного формирования товарного запаса**, учитывающий бюджетные ограничения, статистику продаж и поставок, текущее состояние товарного запаса, существующие заказы клиентов. В некоторых компаниях товарный менеджер имеет право откорректировать прогноз информационной системы на основе информации, не учитываемой алгоритмом прогнозирования. Иногда по вине «человеческого фактора» или по причине несовершенства прогноза при формировании закупки совершаются ошибки, приводящие к **затовариванию склада или дефициту товара**.

В любом случае результаты принятой в компании методики управления ассортиментом и товарным запасом нуждаются в **регулярном контроле плана и фактического состояния** и своевременном принятии управленческих решений в случае появления больших отклонений.

Для контроля необходимо:

1. Организовать в информационной системе (ИС) регистрацию всех заявок клиентов с оценкой прогнозируемой маржинальной прибыли и фиксированием причин отказа от покупки.
2. Организовать в ИС регистрацию способа отгрузки: «со склада» или «под заказ».
3. Разработать в ИС отчёты, рассчитывающие указанные показатели.
4. Разработать и внедрить бизнес-процесс и регламент регулярного контроля показателей эффективности ассортимента и товарного запаса.

Указанные показатели дают **интегральную** оценку качества управления ассортиментом и товарным запасом товарным менеджером, а список номенклатуры, запрошенной, но не закупленной клиентами, является одним из источников информации для коррекции ассортимента.

Для выявления номенклатуры, ошибочно включённой в складскую программу или поддерживаемой на складе в избыточном количестве, используют другую процедуру.

Обычно критерием эффективности товарного запаса выбирают **оборачиваемость** номенклатуры, поддерживаемой на складе. Однако оборачиваемость не в полной мере характеризует эффективность использования рабочего капитала. Действительно, разный товар может иметь разную наценку, а значит, обладая одинаковой оборачиваемостью, вносить разный вклад в маржинальную прибыль с единицы денежных средств. Поэтому показателем, более соответствующим задаче измерения эффективности рабочего капитала, является рентабельность инвестиций, рассчитываемая по каждой позиции номенклатуры и товарным группам.

Итак, для выявления номенклатуры, поддерживать которую на складе в прежнем объёме нецелесообразно, нужно:

1. Разработать в ИС отчёт, рассчитывающий выбранный показатель эффективности.

2. Разработать и внедрить бизнес-процесс и регламент регулярного контроля показателей эффективности товарного запаса.

Отдельная процедура контроля должна быть предусмотрена для **новой номенклатуры**, включённой в складскую программу, но не имеющей достаточной статистики товарооборота. Эта процедура основывается на понятии жизненного цикла товара и включает в себя:

- алгоритм автоматического изменения этапа ЖЦ на основе статистики продаж;
- возможность ручного изменения этапа ЖЦ на основе дополнительной информации;
- регулярный контроль со стороны товарного менеджера этапов ЖЦ новой номенклатуры до момента перевода её в общую категорию или исключения из складской программы или вовсе из ассортимента.

Бизнес-процесс контроля показателей эффективности товарного запаса позволяет также выявить позиции, требующие активных действий по распродаже, т. е. так называемые **неликвиды**.

Борьба с неликвидами является важной задачей товарного менеджера. Причины образования неликвидов:

- Ошибки закупок, когда закупленный на склад товар не продаётся;
- Ошибки сбыта, когда клиент отказывается от закупленного под него товара;
- Возврат клиента товара на склад по тем или иным причинам;
- Ошибки поставщиков, отгрузивших не заказанный или некондиционный товар;
- Возврат товара на склад после ремонта, если гарантийными обязательствами была предусмотрена замена клиенту некондиционного товара.

Права, которыми должен быть наделен товарный менеджер при работе с товарными запасами, представлены в *табл. 39*.

Т а б л и ц а 39. Права товарного менеджера при работе с товарными запасами

Товарные запасы	Права товарного менеджера
Работа с неликвидами	Право контроля целесообразности закупки товара без должных гарантий со стороны клиента, а также организовать информирование товарного менеджера об отказах и возвратах для принятия немедленных мер к распродаже потенциальных неликвидов. • Организовать выявление неликвидов, своевременное информирование продавцов. • Подготовить описание, произвести доукомплектацию и предпродажную подготовку.

Товарные запасы	Права товарного менеджера
	• Проинициировать премирование продавцов, участвовать в определении алгоритма расчёта премии. Проанализировать клиентскую базу, определить потенциальных покупателей, подготовить грамотное коммерческое предложение и проконтролировать доведение его до потребителей силами отделов продажи
Управление товаром в условиях дефицита	Компании нужно определить свою политику в отношении этого вопроса и закрепить её в соответствующем регламенте, а также внедрить бизнес-процесс, обеспечивающий товарному менеджеру возможность реализации выбранной политики. Регламентирующие документы должны давать товарному менеджеру право: • разрезервировать необоснованно забронированный продавцами товар; • перемещать товар между резервами и складами в целях эффективного использования товарных запасов; • оперативно повышать цены в условиях дефицита; • инициировать альтернативные каналы закупки товара на склад и под заказы клиентов

Таким образом, работа товарного менеджера над ассортиментом и товарным запасом заключается в поддержке ряда **циклических процедур**, направленных на повышение эффективности ассортиментного предложения и использования оборотных средств. Результаты этой работы отражаются товарным менеджером в параметрах номенклатуры в информационной системе и каталоге компании.

При управлении товарными запасами применяют различные принципы и процедуры (табл. 40).

Т а б л и ц а 40. Принципы и процедуры управления товарными запасами

Принципы и процедуры	Содержание
Принципы	• Основным документом перспективного планирования ТЗ является финансовый план в товарном разрезе с детализацией до подгрупп ОКП. • План ТЗ рассчитывается на основании состояния ТЗ на начало периода планирования, плана продаж и нормативов оборачиваемости, установленных на основании статистики прошлого периода, планов компании по сокращению ТЗ, приоритетов товарных групп и торговых марок. • Основным параметром управления ТЗ Складской программы является значение страхового запаса, который рассчитывается по известной формуле и зависит от надёжности поставщика и стабильности продаж позиции. • На основании страхового запаса по каждой позиции Складской программы информационной системой (ИС) рассчитывается для закупки у регулярных поставщиков – объём очередной закупки, для закупки у нерегулярных – дата начала подготовки поставки. • ТМ на основании имеющейся дополнительной информации имеет право скорректировать расчетные параметры закупки, однако, несёт ответственность за возможные негативные последствия такого вмешательства
Процедуры	• Регламент формирования годового плана ТЗ с разбивкой по месяцам. • Процедура ежемесячного план-факторного анализа ТЗ. • Процедура ежемесячного анализа соответствия уровней поддержки назначенных ТМ, результатам продаж и рыночной ситуации. • Процедура еженедельного контроля соответствия ТЗ и параметров номенклатуры в ИС уровням поддержки. • Процедура и алгоритмы расчёта страхового запаса, объёма закупки позиций Складкой программы у регулярных поставщиков и даты закупки – у нерегулярных. • Процедура и алгоритмы расчёта соответствия Складской программы финансовым планам ТЗ. • Процедура управления резервами, создаваемыми под заказы клиентов. • Процедура прохождения заказа на закупку товара для клиента. • Процедура возврата товара клиентом, входного контроля и возврата товара поставщику [35]

Управление отношениями с поставщиками

Для комплексной поставки закупка товара одной и той же торговой марки может производиться у разных поставщиков, обеспечивающих разные маркетинговые, логистические, экономические и даже потребительские характеристики товара. Поскольку товарный менеджер несёт ответственность за ассортимент и товарные запасы, он должен иметь широкие полномочия по выстраиванию **отношений с поставщиками**.

Методика работы товарного менеджера с поставщиками базируется:

- на формировании стандартов требований к поставщикам;
- на разработке, реализации и контроле плана работы по достижению установленных стандартов.

При всей важности маркетинговых и логистических требований к поставщику **цена, период и лимит кредитования** остаются важнейшими условиями, вокруг которых идёт переговорный процесс. Успех этого процесса во многом зависит от информированности товарного менеджера о существующих на рынке условиях. Поэтому **мониторинг** контрактно-ценовых условий является важнейшим элементом информационного обеспечения работы с поставщиком.

К сожалению, объективный критерий успешности работы товарного менеджера по своим поставщикам в отношении цены сформулировать сложно по причине закрытости достоверной информации и влияния на цену посторонних факторов. А вот показатель, отражающий результат борьбы за улучшение **кредитных условий**, может не только служить для постфактной оценки работы товарного менеджера, но и **планироваться** на основе анализа имеющихся возможностей.

Управление ассортиментом, товарным запасом и отношениями с поставщиками являются стандартными обязанностями товарного менеджера торговой компании. В компании, занимающейся комплексной поставкой на промышленный рынок, товарные менеджеры имеют и специфические обязанности. Клиенты такой компании имеют сложные потребности, формируют не простые заявки и используют широкий ассортимент товара. В этом случае товарные менеджеры должны привлекаться для работы с клиентом гораздо активнее.

Работа с клиентами

Специалисты комплексной поставки знают, как много времени уходит на обработку заявок клиентов и как часто это время тратится напрасно. Компании стараются минимизировать эти трудозатраты, стимулируя клиентов к работе по каталогам, но ситуация пока далека от идеальной. Причём заявки клиентов приходится обрабатывать именно товарным менеджерам, поскольку для принятия решений часто требуется обладать не только техническими, но и **маркетинговыми и логистическими** знаниями.

В методическом плане можно дать совет, выработать правила отказа от заявок с непрофильной номенклатурой и иметь твёрдость их придерживаться.

Товарные менеджеры комплексной поставки должны привлекаться для ведения переговоров с клиентами, выступления на семинарах и презентациях, участия в выставках. Трудно ожидать, что менеджеры по продажам комплексной поставки владеют всем широким ассортиментом в той же степени, как товарные менеджеры – специалисты в своей товарной категории. Часто бывает так, что клиент покупает лишь часть ассортимента компании из-за того, что продавцу не хватило знаний для аргументированного предложения товара других категорий. В этом случае ситуацию может исправить товарный менеджер, глубоко знающий свой товар, способный понять специфические потребности клиента и сформировать специальное предложение.

Методика работы товарного менеджера в этом направлении состоит из следующих шагов:

1. Выявление списка потенциальных потребителей товара товарного менеджера из числа клиентов, с которыми уже налажено взаимодействие.
2. Формирование плана работы с такими клиентами.
3. По каждому клиенту из списка:
 - изучение специфических потребностей и существующего способа их удовлетворения;
 - планирование и проведение переговоров совместно с менеджером по продажам;
 - подготовка спецпредложения;
 - курирование дальнейшей работы с клиентом.

Для успешного выполнения обязанностей необходимо:

- скоординировать планы товарного менеджера с целями и стратегией компании;
- обеспечить эффективное взаимодействие со смежными подразделениями;
- запланировать и подготовить необходимые ресурсы;
- иметь планы, позволяющие контролировать ход выполнения указанных обязанностей.

Для решения этих вопросов товарные менеджеры разрабатывают и согласовывают годовой **маркетинговый план развития товарной категории**.

Типовая структура плана включает следующие разделы (*табл. 41*):

Т а б л и ц а 41. Маркетинговый план развития товарной категории

Раздел	Содержание
Анализ деятельности компании за прошлый год	Результаты деятельности компании по товарной категории. Оценка результатов: доля в товарообороте, рентабельность, основной канал сбыта, основные потребители и т. д.
Анализ рынка	Характеристика потребителей, целевые сегменты. Конкуренты: конкурирующие торговые компании, торговые марки. Характеристика поставщиков
Сильные и слабые стороны, возможности, угрозы	Анализ и характеристика сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
Стратегия: формулировка цели на год и способа её достижения	Выбор стратегии и определение целей и задач для её осуществления
Управление товаром	Попозиционный ассортимент с указанием уровня поддержки и параметрами, требуемыми для формирования товарного запаса складской программы. Перспективы развития ассортимента
Управление отношениями с поставщиками	Характеристика поставщиков в установленном формате. Цели переговорного процесса по каждому из поставщиков. План работы с поставщиками
Управление ценами	Принцип формирования. Регламент поддержки. Возможные скидки. Специальные цены
Продвижение и развитие	План работы с клиентской базой. План рекламных мероприятий. План других мероприятий по продвижению и развитию товарного направления. План расходов на продвижение и развитие
Программа обучения сбытовых подразделений	План работы обучения руководителей и специалистов, выбор учебных программ
Планы продаж в разрезах	По каналам сбыта. В утверждённой структуре ОКП. По стратегическим торговым маркам

На основе плана продаж и плана расходов специалистами по планированию формируется:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет закупок и товарных запасов;
- бюджет движения денежных средств.

В заключении необходимо отметить, что объём работы, которую должен выполнять товарный менеджер торговой компании, очень велик. Эта работа требует не только высокой квалификации самого сотрудника, но и организации компанией методологической и информационной поддержки его труда. Но результат того стоит, поскольку в области управления продуктом торговой компании, как правило, есть большие резервы, мобилизация которых окупит инвестиции компании многократно.

Тема 3.2. Принципы менеджмента в торговых предприятиях. Лучшие подходы и практики [36]

Каждый сотрудник, занимающийся индивидуальным обслуживанием, должен быть боссом для всех остальных в своей организации. Питер Друкер.

Любая компания, которая продает на рынке услуги или товары, должна отдавать себе отчет в том, что у сегодняшнего потребителя есть огромный выбор.

Магазины предлагают товара больше, чем они это делали всего несколько лет тому назад. Даже находясь дома, покупатель может совершать покупки по Интернету или телевизионным каналам, по каталогу или телефону у агентов.

В то время как конкуренция ужесточается, количество потребителей не увеличивается. Компании открывают новые магазины быстрее, чем увеличивается население.

Все эксперты единодушны во мнении, что наше общество перегружено розничной торговлей.

Все чаще бизнесы открывают не для того, чтобы обслуживать клиентов на новых рынках, а скорее, чтобы отбить клиентов у конкурентов.

По мере усиления конкуренции возникает потребность в новых подходах, обеспечивающих конкурентное преимущество.

Рассмотрим ключевые фигуры, стоявшие у истоков менеджмента в торговле.

Фрэнк Вулворт (*Franklin Winfield Woolworth*; 1852–1919) — американский предприниматель, создатель крупнейшей розничной сети начала XX в. В магазинах *Woolworth* впервые стали применяться ценники, свободная для покупателя выкладка товаров, скидки на отдельные товарные категории и другие нововведения, сформировавшие в итоге такие формы торговли, как супермаркеты и дискаунтеры [12].

Изобретатель ценников разработал собственную стратегию, противоречащую всем негласным законам торговли того времени:

- размещал товары на полках, доступных покупателю, с указанием цены. Менял выкладку товаров каждые две недели;
- устраивал распродажи, как только замечал, что спрос на товар падает;
- нанимал неквалифицированный персонал, в обязанности которого входил только контроль наличия достаточного количества товара на полках;
- клиентов обслуживал один или несколько кассиров на выходе из магазина, куда подходили покупатели с уже выбранными товарами;
- заключал прямые договоры с производителями товаров, отказавшись от услуг посредников;
- ввел жесточайший режим экономии на всём;
- установил режим ежедневной отчётности для более быстрого реагирования на изменение конъюнктуры рынка.

В общем и целом можно сказать, что Фрэнк был первым, кто частично автоматизировал и улучшил процесс продаж.

Сэмюэль Мур Уолтон (*Samuel Moore Walton*) (1918–1992) — американский бизнесмен, основатель сетей магазинов *Wal-Mart* и *Sam's Club*. В период с 1985 по 1988 гг. журнал *Forbes* признавал Сэма Уолтона самым богатым человеком Америки [12].

Основатель сети «Wal-Mart» сформулировал свои 10 универсальных заповедей успеха:

- Будьте преданы бизнесу.
- Делитесь прибылью с партнерами (так он называл персонал магазина).
- Мотивируйте партнеров.
- Обсуждайте с партнерами проблемы.
- Цените то, что делают партнеры. Празднуйте успех.
- Выслушивайте каждого партнера.
- Предвосхищайте ожидания клиентов.
- Контролируйте расходы.
- Плывайте над течением.

Стоит обратить внимание, часть этих заповедей относится к партнерам.

Уолтон как можно чаще встречался с сотрудниками компании и требовал того же от своего менеджмента и совета директоров. «Самые лучшие идеи поступали к нам от клерков и складских рабочих (среди них — бесплатный паркинг у магазина и разрешение вывозить тележки с товаром прямо к автомобилю). Если вы позаботитесь о служащих магазинов, то и они, в свою очередь, точно так же будут заботиться о клиентах», — говорил Уолтон.

Однако одной из ключевых идей Уолтона также было оказание постоянного давления на поставщиков. Продавец, поступая на работу в любой из магазинов «Wal-Mart», клянется всегда, когда покупатель окажется рядом с ним на расстоянии 10 шагов, улыбнуться ему и спросить, не нужна ли помощь. «Чем больше становятся универмаги «Wal-Mart», тем больше мы должны избегать

гигантомании, сохраняя атмосферу небольшого магазинчика», — одно из утверждений Сэма Уолтона.

Джон Джейс (John F. Geisse). Основатель сети *Target* заложил в основу своего успеха следующие 5 принципов:

- Чистые магазины.
- Хорошее освещение.
- Товары хорошего качества со скидкой.
- Одежда от известных дизайнеров под маркой *Target*.
- Быстрое качественное обслуживание.
- Менеджмент торговых предприятий.

Нитин Нория (Nitin Nohria) — профессор Гарвардской школы бизнеса (Бостон); преподает теорию управления бизнесом [37].

Что действительно работает? Согласно исследованиям Нитина Нория (*Nitin Nohria*) компании, которые реализовали 4 первых принципа и 2 из второй четверки, были самыми успешными в период 1980–2010 гг.

- Разработка ясного стратегического плана.
- Совершенствование безукоризненного ведения операций.
- Создание культуры, ориентированной на повышение результативности.
- Построение подвижной, гибкой плоской структуры организации.
- Сохранение людей, проявивших талант и привлечение новых профессионалов.
- Верность руководства успеху дела.
- Разработка новшеств, способных принципиально изменить индустрию.

Осуществление роста за счет слияния компаний и заключения новых партнерских отношений. Остановимся подробнее на успешных подходах. Разработка ясного стратегического плана. Успешная стратегия любого из победителей состоит из 5 элементов. Ясная сфокусированная стратегия и понятная покупателям концепция ценностей.

Например, магазины *Target* — это хорошее обслуживание, чистые просторные магазины, товары по низким, но не слишком, ценам.

Компания сотрудничает с всемирно известными дизайнерами, чтобы делать одежду под своей маркой. Стратегия разрабатывается от клиентов и партнеров.

Прежде чем открывать свой первый магазин, основатели *Target* проинтервьюировали сотни покупателей.

В результате были сформулированы следующие правила:

- Постоянное обновление информации.
- Сделать так, чтобы успешная стратегия распространялась на все бизнесы.
- Стратегия должна быть ясной и понятной для акционеров.

- Совершенствование выполнения операций.
- Постоянно обеспечивать потребителя услугами и товарами, отвечающим его ожиданиям.
- Завоевание лояльности потребителей к торговой марке фирмы при взаимодействии с клиентами.
- Увеличение продуктивности, исключение напрасных расходов.
- Ориентирование на культуру в компании.
- Поощряйте инициативу сотрудников и гордость за свою компанию.
- Обучайте кадры внутри компании.
- Награды за достижения в виде похвал и премий.
- Создание атмосферы удовлетворенности и радости от общего труда.
- Установление ясных и четких ценностей и требование к работникам подчиняться им.
- Борьба с бюрократией.
- Исключение структур, дублирующих друг друга.
- Необходимость поддерживать творческую и финансовую заинтересованность лучших специалистов.
- Члены советы директоров обязательно должны быть акционерами компании.

Пако Андерхилл (*Paco Underhill*) – специалист в области торговли, основатель компании *Evirosell*, занимающейся исследованиями и консалтингом [38].

Для растущего числа компаний таким новым подходом стала наука торговать. Разработанная Пако Андерхиллом (*Paco Underhill*) наука торговать раскрывает, почему потребители покупают и почему они этого не делают. В большинстве своем проблемы розничной торговли легко разрешимы, но их не так просто увидеть, и это не произойдет до тех пор, пока кто-то не распознает гибельную модель:

- Возможно, товар размещен слишком высоко или слишком низко.
- Возможно, слишком узкие проходы, недостаточно освещения, вывеска слишком мала.
- Сегодня покупатели стали менее лояльны к бренду, сила торговых марок ослабевает.
- Ранее покупатель мог выбрать товар и пользоваться им всю жизнь. Это значит, что решение о покупке покупатель все чаще принимает прямо в магазине.
- Успех или провал товара зависит от впечатления или от информации, которую получил покупатель.
- Вывески, организация полок и то, как выставлен товар, — все это влияет на решение о покупке.
- Ранее в качестве исследования использовали кассовую ленту. Сейчас данная процедура значительно усложнилась. Благодаря сканированию универ-

сальных кодов товаров, квитанций кредитных карт, карточек лояльности, магазинов и маркетологи знают гораздо больше, кто покупает и как продается товар.

Исследования **Андерхилла** позволили найти очень много интересных выводов:

- 65 % мужчин, примеряющих джинсы в супермаркете, купят их, в то время как женщины составят всего 25 %. **Вывод:** *примерочных комнат в отделах мужской одежды должно быть много, так как 2-е из 3-х мужчин, которые зайдут в них, выйдут оттуда, готовые совершить покупку.*

- 21 % покупателей приобретают компьютеры в субботу после 5 часов вечера. В то время как 4 % покупок делается до 12 часов дня. **Вывод:** *обеспечьте большее количество продавцов в субботу вечером.*

- 8 % покупателей используют корзины для покупок. При этом 75 % из их числа действительно покупают товары. По сравнению с 34 % людей, которые делают покупки, не пользуясь корзинами. **Вывод:** *найдите способ заставить покупателя пользоваться корзинами. Люди отойдут от товара, который их заинтересовал, чтобы избежать того, чтобы их толкали в спину.*

- Взрослые преимущественно выбирают еду для собак, а дети и пенсионеры выбирают угощения для домашних питомцев. Как только в супермаркетах угощения и игрушки поместили на нижнюю полку — торговля данными товарами пошла гораздо лучше.

Самым главным фактором, позволяющим перевести посетителя в категорию покупателя, является **время, проведенное покупателем в магазине**. В некоторых магазинах время, проведенное покупателем в магазине, было в 3, а то и в 4 раза больше по сравнению с тем, кто ничего не покупал.

Очень важная мера — **степень соприкосновения покупателя и продавца**, т. е. процент покупателей, которые имели какой-либо контакт с сотрудниками магазина. Чем больше покупатель контактирует с сотрудниками магазина — тем больше товара он покупает.

Мера ожидания — очень важный фактор. Когда покупатели слишком долго стоят в очереди, их общее впечатление от уровня услуг неизменно падает.

Часто проектировщики торговых площадей не учитывают, что у людей всего 2 руки. Существуют пределы, сколько человек может прочесть при ходьбе, сколько товаров он готов нести в руках. Как только люди входят в магазин, как правило, никто не останавливается из-за нежелания быть затоптанным, происходит адаптация под освещение и температуру помещения. Если в этой зоне будут находиться товары — то покупатели их не увидят, если там висят вывески — покупатели их не прочитают. В маленьких магазинах, где подобная зона будет роскошью для сокращения времени на адаптацию, можно приветствовать покупателя — *используются мелодия или звон во время открывания двери, специальное освещение, купоны для приобретения товара (скидка).*

Можно вынести стенды с товаром на автостоянку.

Как правило, у покупателя свободна одна рука, вторая занята портфелем, одеждой и т. п. Как только покупатель выберет 1 или 2 товара, он больше не сможет покупать. Если обучить персонал предлагать корзину покупателю, который держит в руках более 3-х предметов, это незамедлительно увеличит размер средней покупки. Как вариант, можно поместить корзины на полках или расставить в магазине (например, в ОБИ).

Покупателям не удастся читать вывески в идеальных условиях. Каждый магазин является картой зон, где вывески будут читабельны. Для начала нужно сделать карту этих зон, прежде чем поместить хоть одну из этих вывесок. В одной зоне люди будут ходить быстро, а в другой медленно. *Например*, в зоне, где продается масло для машин, люди будут думать о своих автомобилях, поэтому можно сделать сообщение о других товарах для автомобиля. Возле кассы люди проведут минимум 90 с, а это даст возможность для более длинного сообщения. Максимальная длина сообщения должна читаться не более 12 с. Вывеска должна быть на уровне взгляда покупателя. Вывески на окне или дверном проеме должны читаться за 1 с (2–3 слова).

Покупатель фактически всегда при входе в супермаркет поворачивает **направо!** Фактически всегда люди стараются достать товары, помещенные справа. Самый популярный продукт нужно помещать перед глазами покупателя. А товар, который вы хотите сделать популярным, должен лежать справа.

Возможность присесть в магазине часто увеличивает продажи в случае, если человека кто-то сопровождает. Возможность присесть дает возможность не торопить покупателя и увеличивает шанс совершения покупки.

Покупатель-мужчина чаще всего предпочтет уйти из магазина, чем попросить о помощи. Если мужчина идет в примерочную с вещью, то единственной причиной, по которой он ее не купит, чаще всего является, что она не подходит ему по размеру. Мужчины-покупатели любят получать информацию из письменных источников.

Женщины тратят меньше времени и меньше денег, когда они идут вместе с мужчинами. Почти не запланированная покупка является результатом осязания, звука, запаха или опробования чего-то в магазине.

Любой контакт с представителем магазина увеличивает вероятность покупки.

Выгодная сделка. 4 пары за 20 дол. звучит лучше, чем нормальная цена по 5 дол. 90 % новых продуктовых товаров не покупаются потому, что покупатель ничего не знает об их вкусе.

Покупатели, которые разговаривают с продавцом и примеряют одежду, в 2 раза чаще ее купят.

Когда покупатель ждет 1,5 мин, чувство времени их не подводит, но после 90 с оно становится преувеличенным. На этом этапе настроение покупателя резко меняется с радостно взволнованного на раздраженно разочарованное. Если ожидание длится слишком долго, покупатель просто оставляет товар и уходит. Как только сотрудник магазина вступает в контакт с покупателем, время,

как кажется покупателю, проходит быстрее. Как решение дается информация о времени ожидания. Просмотр видео на мониторе также может послужить решением данной проблемы.

Результатом внедрение данных принципов стало:

- улучшение производительности труда торгового персонала;
- улучшение удовлетворенности торгового персонала компании;
- улучшение удовлетворенности покупателей;
- увеличение скорости операций;
- увеличение среднего чека покупателя.

Некоторые из этих принципов уже успешно применяются в отечественных торговых сетях. Но останавливаться на достигнутом результате нельзя: ведь большинство торговых сетей обладают большим потенциалом для развития [36].

Тема 3.3. Процедура автоматического заказа товара поставщику (на примере системы «Домино»)

Оптимальный заказ товара в автоматическом или ручном режиме — важный бизнес-процесс в розничной сети. Не менее важен и процесс поставки заказного товара в магазин, за который отвечает директор магазина и который пока невозможно автоматизировать. Поставка товара в магазины зависит от большого количества людей, а значит, «не исключен человеческий фактор». Этот фактор, безусловно, не может быть исключен, его можно просто конкретизировать и контролировать на каждом из этапов поставки товара в магазин.

Контроль поставок товара в магазин

При централизованном управлении ассортиментом розничной сети, как правило, ассистенты категорийных менеджеров формируют заказы для магазинов либо напрямую от поставщиков, либо с собственного центрального склада. Существует и практика заказа некоторых групп товара непосредственно в магазинах. В любом случае, желательно регламентировать процедуру поставки товара в магазин. Очень важно, чтобы ответственный за этот бизнес-процесс менеджер предварительно согласовывал с поставщиком (центральным складом) точное время прибытия машины с товаром в магазин, так как это позволит оптимизировать работу в зоне приемки товара в магазине. Целесообразно в данном плане указывать поставщиков, которым необходимо произвести возврат или обмен товара. Корректное составление и соблюдение плана поставок позволяет планировать работу менеджеров приемки товара, персонала торгового зала и в конечном итоге значительно сокращает время движения товара от поставщика до покупателя.

В план поставок каждый менеджер по своей группе вносит информацию о планируемых машинах на следующий рабочий день.

План поставки товара

- Составляется менеджерами отдела закупки (ОЗ) ежедневно.

- Утверждается начальником отдела закупки.
- Поступает менеджерам по приему товара накануне дня поставок до 17 ч.
- Менеджеры по приему товара могут принять только тот товар, который указан в плане поставок на текущий день.
- В случае нарушения поставщиком графика поставок (привоз раньше или позже указанного срока в плане поставок) приемка товара должна быть согласована с менеджером ОЗ по данной группе товара или с начальником ОЗ с учетом потребностей магазина и сроков реализации поставленного товара.
- При нарушении основным поставщиком сроков поставок невыполненный заказ может быть аннулирован и произведен заказ у поставщика-дублера. Решение об аннулировании заказа и заказе у поставщика-дублера принимает начальник ОЗ.
- После аннулирования заказа у основного поставщика и исполнения заказа поставщиком-дублером товар по аннулированному заказу у основного поставщика не принимается.
- В день поставки товара начальник и менеджеры отдела закупки контролируют факт выполнения заказов, визируя приходные накладные от поставщиков, тем самым контролируя анализ выполнения поставщиками своих договорных обязательств.

Профилактика пересортицы товара в магазине

Пересортица товара представляет собой продажу или поставку вместо одного товара другого со сходными свойствами, но отличающегося артикулом и ценой.

Она может возникнуть при:

- приемке товара;
- оприходовании товара;
- реализации через кассы.

Руководители не всегда обращают внимание на проблему пересортицы, считая, что размеры потерь невелики, некритичны и в определенной степени могут быть перекрыты излишками. К сожалению, это не так. При большом товарообороте пересортица может превратиться в серьезную проблему для торговых предприятий. Поэтому руководителю торгового предприятия необходимо контролировать возникновение пересортицы и принимать меры к ее устранению.

Различают два вида пересортицы.

1. Межпартионная пересортица.

Пересортица между партиями одного товара возникает, как правило, из-за несвоевременности ввода данных в систему о поступивших товарах.

Для ее автоматического устранения в программном обеспечении используется процедура *формирования документа межпартионной пересортицы*.

Система автоматически выявит партионные товары, имеющие отрицательные остатки на партии, у которых при этом остаток на базовой карточке

не отрицателен. Документ будет акцептованным. В результате устранения пересортицы общая величина остатка в подразделении не изменяется, так как отрицательные остатки товара на одной партии «уничтожаются» за счет положительных остатков на другой.

Документ устранения пересортицы может быть сформирован вручную. В этом случае возможен перенос положительного остатка с одной партии на другую (в данном варианте не обязательно, чтобы на ней был отрицательный остаток).

Форма ввода строки разделена на две части: *списание* и *приход*. Количество списываемого товара не может быть больше остатка выбранной партии. При проведении межпартионной пересортицы можно установить проверку на идентичность поставщиков данных партий товара и закупочных цен поставок. Это определяется настройкой ролей пользователя в программном обеспечении.

2. Пересортица между базовыми товарами.

Пересортица между базовыми товарами — это одновременное наличие как излишков, так и недостач запасов товаров, имеющих в основе одно и то же наименование (например, «Сосиски молочные Компомос» и «Сосиски молочные Черкизовский завод»). Путем проведения процедуры устранения пересортицы между базовыми товарами недостача одного товара покрывается за счет излишков другого товара того же наименования.

Формирование данного документа происходит аналогично формированию документа межпартионной пересортицы вручную. Для устранения пересортицы выбирается только **партионный** товар.

Причины возникновения пересортицы

Пересортица всегда возникает по вине сотрудников:

- товароведов;
- менеджеров;
- продавцов;
- кладовщиков;
- кассиров.

Причем эти ошибки могут быть как в пользу покупателей, так и продавцов. Появлению пересортицы и усугублению ее последствий способствуют:

- непрофессионализм персонала;
- отсутствие или нарушение правил приемки и оприходования товара;
- отсутствие на узлах расчета запрета реализовывать каждую единицу товара;
- безнаказанность за допущенные ошибки, повлекшие за собой пересортицу;
- невнимательность при отборе образцов товара при его приемке, особенно товара в ассортименте;
- приемка товара без использования терминала сбора данных;
- невнимательность сотрудников фасовки при предпродажной подготовке товара;

- задваивание операционистами карточек на один и тот же товар с разными штрихкодами;
- продажа разных товаров, имеющих одинаковую цену, но разный штрихкод, как один и тот же товар;
- при обмене товара у поставщика не производится обмен товара на товар с аналогичным штрихкодом.

Чем опасна пересортица?

В результате образовавшейся пересортицы:

- возникает недостача по отдельным номенклатурным позициям, которую не всегда можно компенсировать образующимися излишками;
- появляется вероятность прямой потери денежных средств;
- создается путаница в бухгалтерском учете, товарных отчетах и, как следствие, большие потери времени различными службами;
- заказы товара могут быть некорректными, так как они составляются на основании неверных учетных остатков;
- теряется доверие со стороны покупателей, особенно тогда, когда ошибка при оплате товара произошла не в их пользу.

Сам факт наличия пересортицы свидетельствует о проблемах, связанных с отсутствием стандартизации бизнес-процессов товародвижения, контроля за их выполнением со стороны директора магазина, безнаказанностью виновного в пересортице персонала. В результате пересортица влияет на финансовый результат деятельности торгового предприятия и в определенной степени снижает культуру обслуживания покупателей. Можно ли избежать пересортицы товара в розничном магазине? Можно. Практика показывает, что на каждом торговом предприятии, исходя из собственного опыта, вырабатываются свои уникальные способы борьбы с пересортицей. Единственное решение проблемы пересортицы лежит в предотвращении возможных случайных ошибок работников.

Для этого необходимо:

- разработать и контролировать выполнение должностных инструкций персонала, имеющих прямое отношение к возникновению пересортицы;
- постоянно проводить разъяснительную работу с персоналом;
- максимально автоматизировать торгово-технологические процессы;
- назначить ответственное лицо за регистрацию товаров в базе данных; возможно, обязать каждого менеджера категории заводить карточки на новый товар своей группы;
- ответственные менеджеры должны формировать отчеты «Товары без движения» и проверять по ним фактические остатки;
- проводить мини-ревизии по проблемному товару своей группы.

Особое внимание директору магазина следует обратить на работу с персоналом.

Необходимо вести работу в направлениях:

- повышения квалификации;
- усовершенствования материальной ответственности;
- применения системы материальной ответственности к работникам, обладающим должной квалификацией, разбирающимся в оформлении товаросопроводительных документов, умеющим грамотно составлять товарные отчеты, проводить инвентаризации;
- проведения аттестации сотрудников, оценивая уровень их знаний и практические навыки.

При действенной системе материальной ответственности внимание сотрудников заметно повышается, а вероятность появления пересортицы значительно снижается. Автоматизация торговых процессов в целях устранения пересортицы включает в себя использование торговым предприятием штрихового кодирования товаров. Его применение с использованием различных сканирующих устройств в зонах приемки и узлах расчета существенно снижает возможность возникновения пересортицы.

Практика показывает, что существенно уменьшить вероятность возникновения пересортицы можно, выделив отдельные этапы торгово-технологического процесса (приемку, обработку, хранение товаров, продажу и т. д.) и внедрив на каждом из них систему контроля. Правильно организованная, стройная система материальной ответственности всех сотрудников, отвечающих за работу с ассортиментом, в розничной компании является ключевым фактором в присутствии на полках магазинов нужного для покупателей ассортимента и предоставления им возможности любой из товаров выбрать и именно его оплатить на кассе, не услышав при этом: «Извините, этот товар я не могу вам „пробить“ — на нем нет штрихкода» [11].

Заключение

Бурное развитие сферы розничной торговли привело к тому, что современные участники рынка начали активно заниматься совершенствованием методов управления товаром на всех стадиях жизненного цикла.

Формирование максимально эффективного товарного предложения на рынке как на уровне производителя, так и на уровне оптовой и розничной торговли является одной из составляющих товарного менеджмента.

Повышение эффективности производства и обращения товаров привело к возникновению концепции категорийного менеджмента. Категорийный менеджмент – это следующий этап в развитии товарного менеджмента.

Система категорийного менеджмента базируется на двух ключевых принципах:

1. Основная ценность магазина – это его покупатель.
2. Товарная категория является самостоятельной бизнес-единицей.

Это позволяет наиболее эффективно управлять товарными категориями и в целом деятельностью торгового предприятия.

Библиографический список

1. <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/authors/reichheld/>
2. <http://itm.sutd.ru/education/speciality.php?caphedra=177&speciality=1605&>
3. Теория товароведения: учеб. пособие для студентов среднего проф. образования / Е. Ю. Райкова, Ю. В. Додонкин. – 5-е изд., стер. – М.: Изд. центр «Академия», 2010. – 240 с.
4. Ребрин, Ю. И. Управление качеством: учеб. пособие / Ю. И. Ребрин. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. [электронный ресурс] http://www.aup.ru/books/m93/1_1.htm
5. Лифиц, И. М. Товарный менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. – М.: Юрайт, 2014. – 405 с.
6. <http://www.grandars.ru/college/biznes/tovar.html>
7. http://www.znaytovar.ru/s/Osnovnye_xarakteristiki_tovara.html
8. Ковалева, Л. П. Менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / Л. П. Ковалева. – СПб.: ФГБОУВПО «СПГУТД», 2012, – 79 с.
9. <http://investments.academic.ru/1358>
10. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие / кол. авторов; под ред. А. А. Есютина и Е. В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 424 с.
11. <http://www.trademanagement.ru/termin/66/>
12. <https://ru.wikipedia.org/wiki>
13. <http://daily.interby.net/article-104.html>
14. Электронная торговля в России 2014 from Data Insight [электронный ресурс] <http://www.datainsight.ru/ecommerce2014>
15. Тейн, Грег. Торговые войны: Битва за успех на прилавках и онлайн = Store Wars / Грег Тейн, Джон Брэдли. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 315 с.
16. Радаев, В. В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – 2006. – № 4. – С. 123–138.
17. Чеглов, В. П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: монография / В. П. Чеглов. – М., Форум, 2013.
18. http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RSuwjuiul!uhxrzmoigtol
19. <http://info.minsk.by/business/content/hoz/torg/9/>
20. <http://ozpp.ru/thesaurus/206/95/>
21. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/15565>
22. <http://www.econf.rae.ru/article/7778>
23. <http://centrekspertiza.ru/thesaurus/?ind=18&id=366>
24. <http://www.topknowledge.ru/upravlenie-personalom/2578-torgovyj-personal.html>
25. Книга директора магазина / под ред. С. Сысоевой. – 2-е изд. улучшенное и доп., – СПб.: Питер, 2006.

26. Киселев, В. М. Категорийный менеджмент: учеб. пособие / В. М. Киселев, М. А. Николаева. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
27. Кандалинцев, В. Финансовый вес категории / В. Кандалинцев // Новости торговли. — 2003. — № 12.
28. Терещенко, К. Категорийный менеджмент: от понимания к практике / К. Терещенко // Мое Дело. — 2005. — № 1 (64).
29. Киселев, В. М. Управление ассортиментом товаров / В. М. Киселев, Е. И. Мазанько. – М.; Кемерово, 2006.
30. Категорийный менеджмент как эффективная технология управления ассортиментом в розничной торговле / Крок Гульфира [электронный ресурс] <http://www.src-master.ru/article26342.html>
31. <http://blogmarketologa.ru/sostavlenie-assortimentnoj-matricy.html>
32. <http://pl-e.ru/w>
33. Снегирева, В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
34. <http://consulting.1c.ru/articles-view.jsp?id=105>
35. http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_552.html?TheMeID=12
36. <http://www.management.com.ua/qm/qm150.html>
37. <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/a9755/#ixzz3JGMWoOxm>
38. <http://www.elitarium.ru/2004/09/22/print:page,1>

Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ТОВАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	4
Тема 1.1. Место дисциплины «Товарный менеджмент» в процессе профессионального обучения.....	4
Тема 1.2. Цели и задачи товарного менеджмента.....	9
Тема 1.3. Ассортимент товаров. Свойства и показатели ассортимента. Основные характеристики товара.....	12
Тема 1.4. Жизненный цикл товара.....	18
Тема 1.5. Типы торговых предприятий.....	23
Тема 1.6. Товарный менеджмент в торговле.....	29
ГЛАВА 2. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	61
Тема 2.1. Методологические основы категорийного менеджмента.....	61
Тема 2.2. Формирование товарных категорий.....	75
Тема 2.3. Организационная структура управления ассортиментом в магазине.....	81
ГЛАВА 3. ТОВАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРАКТИКЕ.....	84
Тема 3.1. Методические основы работы товарных менеджеров.....	84
Тема 3.2. Принципы менеджмента в торговых предприятиях. Лучшие подходы и практики.....	93
Тема 3.3. Процедура автоматического заказа товара поставщику (на примере системы «Домино»).....	99
Заключение.....	10
	4
Библиографический список.....	10
	5

Учебное издание

Ковалёва Людмила Петровна

Товарный менеджмент
Конспект лекций

Учебное пособие

Издательский редактор Н. А. Ерина

Подписано в печать 26.03.2015 г. Формат 60*84 1/16

Печать трафаретная. Усл. печ.л 6,2. Тираж 100 экз.

Электронный адрес: <http://publish.sutd.ru>

Заказ 240

Отпечатано в типографии ФГБОУВПО «СПГУТД»

191028, С.-Петербург, ул. Моховая, 26