СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА1 :ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ.....5

1.1 . Сущность и значение управления продажами в сетевой розничной торговле.....5

1.2. Методы управления продажами в розничной торговле.....10

ГЛАВА 2 : АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.....22

2.1 Общая характеристика торговой сети «Пятерочка» X5 RetailGroup.….22

2.2 Анализ управления продажами в сети «Пятерочка» (на примере магазина розничной торговой сети в городе Зеленоград).....30

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления продажами в магазине «Пятерочка», г. Зеленоград.....45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....62

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ.....65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем,что управление продажами - это комплексное, многоплановое понятие, к которому, однако, еще не сформировалось общепринятого подхода и значимость которого возрастает в условиях снижения покупательской возможности населения. Некоторые специалисты рассматривают его как вопрос управления, и прежде всего людьми, которые занимаются продажами (включая подбор персонала, его мотивацию, обучение). Другие считают, что управление продажами - это в первую очередь управление сбытом. Довольно много внимания уделяется необходимости автоматизировать процесс взаимодействия с клиентами, который тоже называют управлением продажами [12, С. 204].

Цель данного исследования – проанализироватьсистему управления продажами в розничной торговой сети и разработать рекомендации по ее совершенствованию (на примере торговой сети Пятерочка X5 RetailGroup).

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы управления продажами в розничной торговле;
2. Провести анализ состояния розничной торговли в РФ и определить тенденции ее развития;
3. Дать характеристику деятельности X5RetailGroup;
4. Выполнить анализ системы управления продажами в розничной торговой сети «Пятерочка»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия в области управления продажами на основе использования принципов мерчендайзинга и категорийного менеджмента (на примере магазина «Пятерочка» в городе Зеленограде).

Объект исследования ООО «Пятёрочка» - предприятие розничной сетевой торговли в г. Зеленограде

Предмет исследования – совокупность отношений, возникающих в

процессе управления продажами в розничном торговом предприятии «Пятерочка».

Исследованию этих проблем как с теоретических, так и с практических позиций, посвятили свои труды следующие российские ученные: Аксененко А.Ф., Безруких П.С., Шеремет А.Д., Кашаев А.Н., Николаева С.А., Палий В.Ф. и многие другие.

Методическую базу исследования составили общенаучные методы и приемы: методы сравнительного анализа при исследовании современных приемов обработки информации; методы обобщения и синтеза при выявлении и систематизации факторов и инструментов обеспечения конкурентоспособности; современные методы обработки информации.

Теоретической и методологической основой исследования являются также прикладные исследования в области стратегического управления, управления конкуренцией и обеспечения конкурентоспособности предприятий розничной торговли, выполненные отечественными и зарубежными авторами.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует содержанию и состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованных источников литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ .

1.1 . Сущность и значение управления продажами в розничной торговле.

Розничный рынок – это рынок покупателей, приобретающих товары или услуги для личного потребления. Ему характерны огромные количества покупателей, отличающихся друг от друга, что доказывает факт его неоднородности. Покупатели могут различаться по уровню доходов, потребления, социальному положению, возрасту, национальности, культуры, обычаям, привычкам, характеру и т. д. В силу этого у них будут различные требования к товарам и услугам, реакция на рекламу, формы и методы продажи.

Данная обстановка требует от предприятий, находящихся на рынке потребителей, серьезных мероприятий по изучению своих покупателей, выявлению форм и методов работы с каждой из выделенных групп. Для улучшения эффективности работы на рынке розничных продаж появляется необходимость его разделения на сегменты, для того чтобы получить возможность для сбора и анализа обширного количества информации об особенностях работы с каждой конкретной группой покупателей, а в дальнейшем использовать ее в своей деятельности.

Рассматривая понятие «управление продажами» будем исходить из того, что оно включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. С нашей точки зрения, управление продажами - это область практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж.

Рост внимания к продажам обусловлен тем, что они становятся необходимым условием устойчивого развития торговой организации, фактором ее конкурентоспособности. Именно продажи выступают индикатором результативности коммерческой деятельности. Если торговая

организация имеет высокий уровень продаж, постоянный их рост, то можно утверждать, что она эффективно управляет процессами, связанными с продажами. Вместе с тем прибыльные продажи возможны лишь тогда, когда успешно решается целый комплекс задач по планированию, организации и контролю продаж.

Таким образом, любая продажа – это процесс удовлетворения потребности клиента. При исследовании потребителей многие специалисты и ученые принимают точку зрения известного ученого в области управления П. Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса состоит в создании потребителя. Это означает, что само существование организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Успех продаж обеспечивают продавцы благодаря их компетентности, правильному выбору целей и мотивации. Их функции лежат в области эффективной координации ресурсов для достижения целей, относящихся к продажам товаров.

Основными инструментами, используемыми продавцами для осуществления успешных продаж, выступают товар, цена, ассортимент, обслуживание, продвижение товара.

Продажа товаров является важнейшим заключительным этапом коммерческой деятельности торговых организаций и предприятий. От того, насколько успешно выполнены коммерческие операции, связанные с продажей товаров, зависит эффективность их работы, а также бесперебойность снабжения розничной торговой сети товарами. Все операции технологического процесса в магазине, в том числе продажа, взаимосвязаны, выполняются в четкой последовательности и оказывают непосредственное влияние на конечный результат работы магазина. Методы и формы продажи являются главными факторами, определяющими содержание и последовательность операций технологического процесса. От этого зависят количество и характер операций, схема размещения функциональных помещений и потребность в площадях и торгово-технологическом

оборудовании.

Метод продажи – это совокупность приемов осуществления основных операций по реализации товаров покупателям. Основными операциями процесса продажи товаров в магазине являются:

– осмотр предлагаемого магазином ассортимента товаров;

– отбор товаров;

– расчет за товары и получение покупки;

– предоставление покупателям дополнительных услуг.

Продажа товаров – завершающая стадия торгово - технологического процесса в магазине. Операции, выполняемые на этой стадии, являются основными и наиболее ответственными, так как они связаны с непосредственным обслуживанием покупателей и оказывают существенное влияние на эффективность работы предприятия. Характер и структура операции по продаже товаров зависят в первую очередь от ассортимента реализуемых товаров, размещения магазина, особенности планировки и размера торгового зала, обслуживаемого контингента, методов продажи.

Продажи играют жизненно важную роль в экономической системе в целом: представляют рынку новые товары, способствуют потреблению, товара посредством рекламы, передают информацию о товаре, действуют в качестве каналов связи, помогают решить проблемы покупателя. Основная задача продажи - побудить покупателя к покупке. Если этого не удастся добиться, то все остальные маркетинговые действия будут напрасны. Успешная продажа требует, прежде всего, наличия программы сбыта, отвечающей требованиям рынка, а также конкурентоспособных цен, качества товара и условий продажи. Если предприятие испытывает трудности сбыта, то в первую очередь нужно проверить эти инструменты, прежде чем искать причины трудностей в самом процессе продаж. Реклама и стимулирование клиентов облегчают и поддерживают деятельность по продаже. Следует иметь в виду, что разнообразные контакты с покупателями, вытекающие из задач продажи, позволяют собрать обширную информацию о рынке (потенциал

сбыта, желания покупателей, конкурентная политика), которая безотказно срабатывает при планировании в маркетинге. Кроме того, от продажи можно ожидать не только информации, но и идей по улучшению торговой деятельности (в отношении цен, рынков сбыта, продуктов, рекламы). С этой целью продажи включают в маркетинговое планирование. Поэтому к продаже непозволительно относиться, как к изолированной области внутри общей организации сбыта. Рациональная организация технологических процессов, постоянное их совершенствование – непременные условия повышения эффективности работы торговых предприятий. Термин «технология» имеет греческое происхождение и переводится как наука о мастерстве, ремесле, т. е. технология - это совокупность знаний о различных способах и процессах производства, обработки изделий или процессах, связанных с подготовкой, применением и продажей товаров в магазинах. Кроме того, технология имеет и второе значение: под ней понимается сама система последовательных взаимосвязанных способов, приемов и трудовых операций, их очередность.

Характер и структура операций по продаже товаров зависят прежде всего от ассортимента реализуемых товаров и методов их продажи. Так, на выбор товаров повседневного спроса покупатель затрачивает значительно меньше времени, чем на товары периодического или редкого спроса. В магазинах, применяющих различные методы продажи, содержание операций по продаже товаров также существенно отличается. Под такими операциями понимают совокупность приемов и способов реализации товаров покупателям.

Управление продажами включает:

1. Оперативное управление продажами. В первую очередь имеется в виду управление повседневной деятельностью менеджеров: поручение новых дел, контроль их выполнения, стандартизация процесса обслуживания клиента и отслеживание следования этим стандартам.

2. Планирование продаж. Планирование продаж компании возможно только с помощью подробной аналитики.

3. Управление маркетингом. Если быть точнее, той его частью, которая непосредственно связана с деятельностью отдела продаж. Аналитик собирает информацию о потенциальных клиентах и заносит их в базу. Менеджер - обзванивает клиентов, ведет дальнейшие переговоры с теми, кто заинтересовался услугами компании. Руководитель - контролирует процесс и на основе отчетов делает выводы о качестве работы каждого сотрудника.

В розничной торговле применяют следующие методы продажи товаров:

- самообслуживание;
- через прилавок обслуживания;
- по образцам;
- с открытой выкладкой и свободным доступом покупателей к товарам.

Продажа товаров на основе самообслуживания – один из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. Метод самообслуживания применяется при продаже большинства продовольственных и непродовольственных товаров. Исключение составляют бытовые электроприборы и машины, холодильники, ковры и ковровые изделия, велосипеды, мотоциклы, лодки, моторы, палатки, радио- и телевизионная аппаратура, радиодетали, ювелирные изделия, часы, сервизы и хрусталь, сувениры и некоторые другие товары.

Отобранные товары оплачиваются в узлах расчета, обслуживаемых контролерами-кассирами. При самообслуживании изменяются технологическая планировка торгового зала и других помещений магазина, организация материальной ответственности, товароснабжение, а также функции работников магазина. В магазинах самообслуживания функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций.

1.2. Методы управления продажами в розничной торговле

Одним их новых и самых эффективных методов управления продажами в сетевой розничной торговле является мерчандайзинг. В настоящее время, когда уровень конкурентной борьбы достиг максимума, и резерв использования ценовых методов воздействия на спрос уже исчерпан - поскольку розничные торговые сети масс-маркета продают товар с минимальной наценкой, балансируя на грани себестоимости - особое значение приобретает внедрение мерчендайзинга. Традиционный продавец по многим вопросам заменен инструментами мерчандайзинга, который к тому же практически не требует дополнительных затрат! [11] Именно приемы присущие мерчандайзингу, образуют канал невербальной коммуникации, выстроенный искусным образом, который привлекает внимание покупателей к товарам в местах продажи. Под словом «мерчандайзинг» принято понимать все, что способствует созданию в торговой зале наилучшей атмосферы, условий для контакта потребителя и продукции[12, С. 85]. Конечно, здесь нельзя обойтись без принятия во внимание психологических особенностей потребителей.

Мерчандайзинг преследует сразу несколько целей:

1. Увеличить объем продаж[21, С. 147].

2. Способствовать созданию преимущества отдельных марок по сравнению с конкурирующими аналогами[20, С. 196].

3. Заручиться лояльностью как можно большего числа новых потребителей и сохранить свои позиции среди старых покупателей.

4. Привлечь внимания к новым продуктам[13, С. 147].

5. Закрепить в потребительском сознании отличительные черты брендов.

6. Обеспечить потребителя необходимой информацией о товаре[13, С.

100].

В первую же очередь мерчандайзинг призван выставить товар в выгодном свете, сделать его привлекательным для потребителя, способствовать принятию решения о покупке[11, С. 92].

Также, хотелось бы упомянуть о некоторых моментах, которые являются неотъемлемой частью мерчандайзинг:

1. Поддержание необходимого запаса товаров в торговой точке и обеспечение его присутствия на витринах[12, С. 143].

2. Организация торговой площади и ее снабжение продукцией POSC материалами.

3. Организация эффективной выкладки товара на витринах в точке реализации[13, С. 205].

Прежде всего, создается сбалансированный запас, который также можно назвать эффективным. Далее, он расходуется по объему и месту расположения в торговом ассортименте[11]. Одним из самых важных моментов в мерчандайзинге является подбор и размещение рекламных материалов. К таковым можно отнести: буклеты, плакаты, различные модели товара, стенды. Все эти приемы мерчандайзинга призваны: информировать покупателей о наличии товара, донести информацию о местоположении товара, привлечь внимание к товару и бренду, и, в конце концов, способствовать его реализации. Выделяют целый ряд видов POSC материалов, которые обладают разной эффективностью[11]. Каждый из видов предназначен для использования в разный типах магазинов: в больших супермаркетах, в гастрономах и т.д.

Экспозиции или, так называемая, выкладка товара также являются основополагающими инструментами мерчандайзинга[13]. Это означает процесс выкладки,расположения продукции в торговой точке. Товар, который обладает привлекательным дизайном для определённой целевой аудитории, привлекает потребителя уже своим наличием на витрине, а уж если товар выложен профессионально в заметном месте, которое на виду у посетителей

торговой точки, то эффект усиливается во много раз.

Таким образом, мерчандайзинг является эффективным инструментом, который преследует сразу несколько целей, и, в конечном итоге, увеличивает прибыль торговой точки.

Самым ключевым понятием мерчандайзинга будет следующее: мерчандайзинг- это способ формирования наилучших условий для контакта потребителя с продвигаемой продукцией посредством визуального или любого другого метода привлечения внимания к продукту для того, чтобы у потребителя захотелось приобрести данный товар [1].

Мерчандайзинг в нашем современном мире стал неотъемлемой частью организации продаж товаров. Благодаря ему удается продвигать разнообразный товар. Ведь самое главное - не произвести товар, а суметь его продавать, то есть заставить потребителя без всякого физического насилия не просто приобрести данный товар, а именно захотеть его купить. Но не всем предприятиям удается эффективно продвигать свою продукцию, у одной фирмы это получается лучше, у другой хуже.

На эффективное продвижение продукции влияют многие факторы: местоположение предприятия, его площадь, грамотное размещение продаваемой продукции, имеющиеся финансы для создания приятной атмосферы для потребителей, размещения различных витрин, рекламы в самом помещении, звукового сопровождения, различных акций, дегустаций. Однако немаловажным фактором является и конкуренция предприятий друг с другом, поскольку могут быть созданы все благоприятные условия для наиболее эффективного продвижения продукции, но в силу того что предприятие, продающее какую-либо продукцию, на данный момент, в современном мире, не имеет монополистской власти и постоянно конкурирует с другими предприятиями, фирма даже с великолепным знанием эффективного мерчандайзинга не может охватить интерес абсолютно всего населения, так как каждый потребитель в праве выбирать то место, где он будет приобретать необходимую ему продукцию. Но вопреки этому

мерчандайзинг крайне важен в условиях рыночной конкуренции, так как, чем грамотнее распределены все товары и приятнее атмосфера для покупателей, тем больше вероятность того, что потребитель отдаст предпочтение именно продукции данной фирмы.

Каждый из нас нередко сталкивался с такой ситуацией: хотел купить что-то одно, а в итоге выходит из магазина с полным пакетом. Данная ситуация, действительно, случается с большинством из покупателей,а происходит это благодаря науке мерчандайзинга, которую можно назвать как искусством извлекать деньги из другого кармана, не прибегая при этом ни к какому насилию. Только зная основные принципы и правила мерчандайзинга, квалифицированный работник знает где представить акции на какие-либо товары, а также сколько и каких именно товаров будет стоять на полках магазина.

Однако, не стоит стремиться забить всю площадь торгового помещения продукцией, поскольку в данном случае покупателю будет сложно найти необходимый ему товар, если ему неудобно, то он может попросту уйти в другой магазин, чего не желает ни одно торговое предприятие. Вот здесь на помощь и приходит мерчандайзинг, поскольку именно с помощью знаний этой науки можно организовать торговое пространство таким образом, чтобы было размещено максимум продукции, но при этом оставив простор для большого числа покупателей, приходящих в данный магазин.

Разрабатывая план размещения продукции в торговом помещении, нередко может появиться вопрос о том, сколько же места необходимо отвести под каждую группу товаров. И существует самый простой принцип, помогающий эффективно решить данную проблему: в зависимости от того, какая доля продаж продукции относительно общего объема можно определить и площадь под этот товар. Так, например, если колбасные изделия составляют 35% продаж для магазина, а под них выделено всего 15%, то в этом случае необходимо изменить месторасположение продукции в торговом помещении, отдав колбасным изделиям больше места [2].

Немаловажным моментом в размещении товаров является то, что продукция одной группы должна находиться в одном месте, по этой причине, например, батон занимает место рядом с выпечкой и кондитерскими изделиями, а творог рядом с молоком и кефиром. Размещение товарных групп должно быть, прежде всего, логичным. Ведь будет очень странно, если покупатель, зайдя в кондитерский отдел, увидит там помимо хлебобулочных изделий и стеллажи со стиральными порошками. Однако, исключения может составлять та продукция, которая участвует в каких-либо специальных предложениях - в этом случае эти товары могут быть выставлены отдельно. Именно поэтому можно нередко заметить рядом стоящие стойки с шоколадом и чистящими средствами. Довольно часто товары, участвующие в специальных предложениях, находятся в прикассовой зоне и отмечены специальными плакатами и стикерами.

Отметим еще одну особенность мерчандайзинга в розничной торговле, такую как местонахождение более запрашиваемого у потребителей продукта на уровне глаз, то есть та продукция, которая лучше всего видна и ее удобнее всего взять, сможет продаваться в большем объеме [3]. Такой же принцип можно применить и в целях продвижения какого-либо товара, который, возможно, только вышел на рынок либо же просто спрос на него невелик.

Нужно также не забывать, что у маленьких покупателей, то есть у детей, рост значительно отличается от роста взрослых людей, и именно поэтому детские товары в целях эффективности продажи нужно размещать как можно более удобно для детей. Такой прием считается очень результативным, поскольку он ориентируется на психологию: если ребенок взял товар и попросил его купить, то родители в большинстве случаев не отказывают ему в приобретении данного товара. Аналогичная ситуация приключается и в прикассовой зоне, где обычно находятся шоколадные батончики, жвачки, что привлекает как взрослых, так и особенно детей: и пока ребенок стоит вместе с родителями на кассе, ожидая своей очереди, он видит

этот самый батончик и просит маму купить его. Именно поэтому можно заметить, что подобные импульсные товары находятся на уровне глаз ребенка.

Таким образом, основная задача мерчандайзинга заключается в том, чтобы товары были расположены настолько логично и влиятельно сточки зрения психологии потребителя, чтобы он приобрел как можно больше товаров и при этом захотел приходить в этот магазин все последующие разы.

А чем больше приложено усилий для грамотного размещения продукции, тем больше вероятность того, что магазин сможет завоевать покупателей, которые, однажды зайдя в этот магазин, примут решение приходить в эту торговую точку все последующие разы.

Ведущие российские игроки розничного рынка активно изучают и реализуют на практике технологии современного мерчандайзинга и многие из них отлично приживаются на отечественной почве. В настоящее время мерчандайзинг рассматривается в качестве инструмента стратегии маркетинга, как технология продвижения в розничной торговле марочных товаров, применяемая крупными розничными торговцами для создания управления процессом эффективных коммуникаций между товарами и потребителями.

Цели мерчандайзинга: укрепление лояльности покупателей к торговой точке, обеспечение доступности продукции для целевой аудитории, выделение конкретных товарных групп для привлечения внимания потребителей, обеспечение благоприятного восприятия каждого вида продукции, оптимальное использование торговой площади при размещении товаров.

Ключевые принципы и технологии мерчандайзинга разрабатывались в США в 1929-1934 гг., в период великой депрессии. В это время активно велись поиски средств, способных обеспечить выживание компаний, в условиях ограниченности финансовых ресурсов, способных вывести их на новый уровень развития, повысив конкурентоспособность бизнеса. Причиной развития идей мерчандайзинга уже в посткризисный период, послужил рост

площадей, а соответственно и товарного оборота торгового зала, а также нехватка квалифицированных продавцов для их обслуживания. В конце двадцатого века на развитие технологий мерчандайзинга повлияло развитие системы самообслуживания в магазинах, где роль торгового персонала сводилась к минимуму. В последнее время интерес к методам мерчандайзинга становится настолько велик, что появляются специализированные мерчандайзинговые агентства, предоставляющие услуги розничным торговым предприятиям. В области теории вопроса развиваются направления категорийного и визуального мерчандайзинга, макро и микро мерчандайзинга, аромамаркетинга.

Объектами управления в мерчандайзинге являются: планировка площади торгового зала (формирующая определенные маршруты покупателей), внешняя и внутренняя отделка помещения (включая парковки, витрины, освещение, вентиляцию, охранные и информационные системы и т.д.), оборудование торгового зала, ассортимент товара, а также его выкладка, звуковая и ароматическая атмосфера торгового зала, торговый персонал, размещение P.O.S.-материалов. Внедрение принципов мерчандайзинга [13, с. 9] начинают с анализа существующей системы организации торгового пространства и составления на основе полученных выводов плана его развития, разработки принципов построения взаимоотношений с представителями поставщиков и профессиональными мерчандайзерами.

С развитием рыночных отношений в нашей стране, в период активного роста рынка розничный торговли на рубеже предприниматели активно внедряли в свою практику классические приѐмы и методы мерчандайзинга, изучая опыт своих западных коллег. Отечественного покупателя также проводят по торговому залу против часовой стрелки, через широкий вход, вдоль закономерно выстроенных стеллажей с красочно оформленной продукцией по так называемому «золотому треугольнику». Его привлекают ароматом свежей выпечки, тут же предлагая чай и кофе, привлекают его внимание свежестью фруктовой и овощной выкладки, интригуют

информацией о скидках и распродажах. Весь этот процесс проходит под непременное звуковое сопровождение с кульминацией покупательской активности в прикассовой зоне. В результате человек превращается в энергичного покупателя. Таким образом, облегчив поиск и выбор необходимого товара, превратив процесс выбора и покупки в увлекательное занятие и расширив время пребывания покупателя в торговом зале, предприниматели планируют получить дополнительную прибыль.

Эффективность применения методов мерчандайзинга зависит не только от знания их содержания, но и от способности менеджеров компаний адаптировать данные методы к специфике региональных рынков, которая формируется под действием факторов культурного, социального, психологического и личностного порядка. В большинстве случаев эти факторы, не поддаются контролю со стороны предпринимателей, но обязательно должны ими учитываться. Так в середине 90-х годов отечественные предприниматели столкнулись с проблемой ограниченных возможностей мерчандайзинга для розничных торговых предприятий малого и среднего бизнеса. Из-за ограниченной площади торговых залов магазинов шаговой доступности, которые преобладали в этот период в розничном сегменте, и объективной невозможности еѐрасширить, либо перепланировать пространство, соблюдение ключевых принципов мерчандайзинга становилось весьма затруднительным. Ситуация кардинально изменилась с развитием крупных розничных сетей гипермаркетов, располагающихся как правило за пределами городской черты и владеющими значительными торговыми площадями.

С другой стороны, прием располагать дешевый товар на самых нижних уровнях стеллажей, получил вполне предсказуемое развитие.

Отечественные покупатели быстро привыкли к выкладке дешевой продукции на нижних полках и находчивые мерчандайзеры «играя» на психологии потребителей, стали комбинировать дешевый товар с более дорогим, увеличив продажи неходовой продукции. Кроме того, покупатели,

нагнувшись чтобы взять товар с нижней полки, не всегда склонны проверять сроки годности пищевых продуктов, чем зачастую пользуются недобросовестные предприниматели.

По стандартным правилам мерчандайзинга на полке не должно быть пустующего места, раскупленный товар должен быть в самые короткие сроки восстановлен. На практике российские покупатели чаще руководствуются принципом «разобрали – следовательно, товар пользуется спросом». Результат – мерчандайзеры не спешат выставлять фейсинги на прежнее место.

Особое место в системе мерчандайзинга занимает ценовая политика, начиная с оценки соответствия и оформления информации на ценниках, заканчивая вопросами ценообразования. В практике западных розничных торговых предприятий широкое распространение получил метод установления цены в соответствии с моделью «$ 9.99» [2, с. 231]. Принято считать, что покупатель склонен делать акцент на первой цифре ценника и более низкое значение оказывает психологическое влияние на его решение о покупке. Чтобы усилить этот эффект значение после запятой часто пишут более мелким шрифтом, а недобросовестные предприниматели оформляют мелким шрифтом все следующие за первым разряды, что может ввести покупателя в заблуждение.

Изучение результатов деятельности отечественных предпринимателей показывает, что отечественные потребители с большим сомнением относятся к эффективности этой идеи. Результаты опроса, в котором приняли участи 60 респондентов трѐх возрастных категорий (20-30 лет,30-40 лет и 40-50 лет) показывают, что респонденты не считают такоеснижение цены значимым или способным ввести их в заблуждение относительно реальной стоимости товара. 30% опрошенных отметили, что у них возникает чувство раздражения, которое они связывали с навязчивостью данного метода. Также было выявлено, чтоцена в диапазоне 10,00-10,40 расценивалась респондентами как близкая к 10, а значения 10,60-10,90 как близкие к 11. То есть срабатывает

принцип округлениядо ближайшего целого, усвоенный всеми в начальной школе. Первыми на данную закономерность обратили внимание не розничные торговцы, а предприниматели на рынке подержанных автомобилей, что они активно внедряют в практику своей торговли.

Показанные нами особенности коммуникационного процесса могут оказывать существенное влияние на эффективность деятельности предпринимателей на рынке розничной торговли. Их изучение позволит российским предпринимателям разработать конкурентоспособную стратегию развития.

Особое внимание сегодня уделяется также вопросам управления продажами в рамках отдельных товарных категорий, что способствует, в конечном счете, росту товарооборота торгового предприятия в целом. Факторы конкуренции розничных сетей, борьба за лояльность покупателей обусловили необходимость внедрения в деятельность розничных сетей системы категорийного менеджмента. Многие розничные торговые сети сегодня передают функцию категорийного менеджмента ведущим производителям той или иной товарной категории. Например, в сети «Ашан» за категорию «Моющие средства» отвечает компания P&G. Но далеко не все ритейлеры внедрели эту прогрессивную практику.

Категорийный менеджмент является наиболее молодым, но при этом самым эффективным управленческим инструментом в области управления ассортиментом и закупках. Категорийный менеджмент позволяет управлять товарными категориями с целью повышения эффективности деятельности торгового предприятия за счет ориентации на требования и запросы покупателей. Поэтому, категорийный менеджмент – это система управления ассортиментом розничной сети по категориям товаров, в рамках которой каждая категория является отдельной бизнес - единицей со своей экономикой, «мини - предприятияем». Центральным элементом в категорийном менеджменте является управление товарными категориями.

В процессе работы категорийный менеджер несет ответственность за

полный цикл движения товарных групп и категорий: принятие решений по закупкам товаров, логистике, маркетинге, выполнение планов продаж товарных групп и категорий, проведение промо-мероприятий, трейд маркетинговых активностей для стимулирования продаж. Это особенно важно, поскольку можно создать отечественным производителям такое преимущество, которое наши основные торговые партнёры не могут иметь. [3].

Категорийный менеджмент как современная эффективная система управления ассортиментом обеспечивает следующие плюсы розничных сетям:

- гибкость процессов управления ассортиментом;

- вовлечение в процесс категорийного менеджмента не только розничного оператора, но и поставщика и как результат снижение противоречий между поставщиком и ритейлеров;

- формирование четкой конкурентной стратегии ритейлера;

- увеличение прибыльности продаж (минимум на 10 % в каждой категории);

- повышение удовлетворенности ваших потребителей, формирование покупательской лояльности повышение точности принимаемых решений в управлении ассортиментом.

Таким образом, данные направления позволяют сформировать дальнейшее развитие предприятий торговли. Оценку эффективности внедрения и использования системы категорийного менеджмента в розничную сеть целесообразно проводить в динамике. При этом определяются темпы его изменения, по полученным результатам можно сделать выводы о повышении или снижении эффективности всей системы управления ассортиментом в розничной сети.

Выводы

Подводя итог вышесказанному, следует сформулировать ряд выводов, которые позволят торговым предприятиям и организациям завоевать своего

потенциального клиента.

Управление продажами включает как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. В современном мире товарооборот играет не последнюю роль и является необходимым условием для жизнеспособности торговых предприятий, поэтому достижение максимальной прибыль должно быть первостепенной целью каждого из них.

Мерчандайзинг в нашем современном мире стал неотъемлемой частью организации продаж товаров. Благодаря ему удается продвигать разнообразный товар. Ведь самое главное - не произвести товар, а суметь его продавать, то есть заставить потребителя без всякого физического насилия не просто приобрести данный товар, а именно захотеть его купить. Но не всем предприятиям удается эффективно продвигать свою продукцию, у одной фирмы это получается лучше, у другой хуже.

Российская розничная торговля сегодня– это один из самых доходных и стремительно растущих сегментов рынка. Международные, столичные и региональные сети решительно развивают свой бизнес: один за другим открываются новые супермаркеты, дискаунтеры и гипермаркеты.

На сегодняшний день разворачивается активная борьба за покупателей, розничные сети пытаются захватить потребительский рынок. Поэтому использования современных методов управления продажами, таких как категорийный менеджмент и мерченайзинг позволяет компаниям повысить эффективность своей деятельности и способствует повышению удовлетворенности покупателей за счет более полного удовлетворения их запросов.

ГЛАВА2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Общая характеристика торговой сети «Пятерочка» X5 RetailGroup

Торговая сеть «Пятерочка» была основана в 1998г. В настоящее время она находится в управлении X5 Retail Group и представляет собой одну из самых крупных российских сетей продуктового рынка.

Магазины современных моделей, к которым относится и «Пятерочка», с каждым годом увеличивают свою долю в общем обороте отечественной продовольственной розничной торговли. В 2015 г. по доли продуктового ритейла самыми популярными форматами магазинов стали дискаунтеры, гипермаркеты, супермаркеты (см. рисунок).

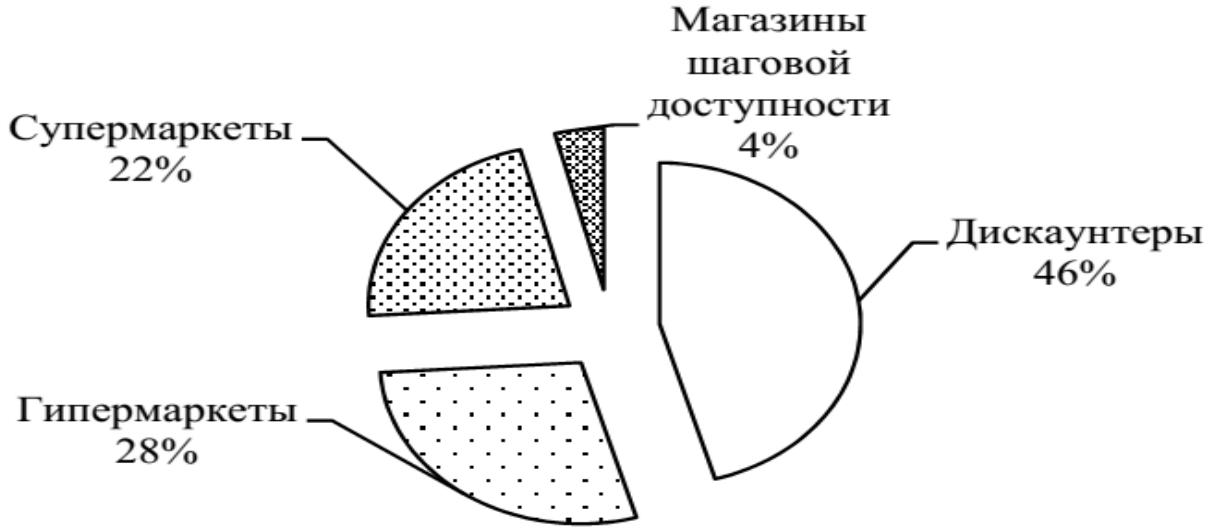

Рис. 2.1. Структура рынка розничной торговли в России в2015 г.

Среднегодовые продажи по различным форматам торговли в 2015 г. составили:

- дискаунтеры– 1,6 млн дол. в год;
- гипермаркеты– 25,5 млн дол. в год;
- супермаркеты– 4,8 млн дол. в год;
- магазины шаговой доступности– 3,2 млн дол. в год.

Супермаркеты, продающие полный ассортимент продуктов питания являются востребованным форматом розничной торговли. «Пятерочка» позиционирует себя в нижних сегментах рынка. На сегодняшний день, с учетом падения покупательской способности населения, магазины низких цен пользуются повышенной популярностью. На сегодняшний день рассматриваемая компания совместно с такими крупнейшими сетями, как «Магнит», Auchan, ГК «Дикси», «Лента» занимают 20 % российского рынка.

В целом ситуацию на рынке розничной торговли можно назвать критической, так как из-за введения экономическихи политических санкций, рынок розничной торговли претерпел колоссальные изменения. 2015 г. показал значительное падение объемов продаж в большинстве сегментов розничной торговли, темпы роста доходов потребителей снизились, а затем и вовсе стали отрицательными. Важно осознавать, что причина ухудшения продаж для каждого сегмента розничной торговли различная. К примеру, если анализировать продажи сетевых или одиночных магазинов, то серьезного падения в сегменте дорогостоящих товаров можно не заметить. Однако премиум-сегмент постоянного развивается и отвоевывает доли рынка у слабых конкурентов.

Если рассматривать средний ценовой сегмент, то здесь ситуация противоположная. Большая часть покупателей перешла в сегмент средний минус. Они покупают товары в дискаунтерах или рынках, где цены на товары намного ниже. Чаще всего такими покупками сам потребитель вскоре становится недоволен и желает вернуться в магазины, где комфортные условия для покупки, но диктуя свои правила ритейлерам (понижение цены, расширение ассортимента). Например, часть покупателей «Перекрестка» переместилась в «Пятерочку», в связи с чем руководство X5 вынуждено было корректировать ассортиментную и ценовую политику «Перекрестков», чтобы стабилизировать клиентскую базу и сохранить данный бренд.

Розничные торговцы уже начали модернизацию ассортимента и процессов поставки, изучение потребительского спроса и поведения

Миссия ООО «ПЯТЕРОЧКА» – обеспечение высокой удовлетворенности своих клиентов за счет повышения качества продукции, работ и услуг, не повышая при этом затраты клиента.

Первый магазин ритейлера был открыт в феврале1999 г. в г. Санкт–Петербурге. В2001 году произошли два наиболее важных события для сети. Это ее выход на московский рынок и открытие офисно - логистического центра. В 2002 году началось развитие по программе франчайзинга. Открытие сотого магазина сети произошло в 2004 году. В этот же год «Пятерочка» вышла на рынки Украины и Казахстана.

Так как современной компании в процессе своего существования необходимо отслеживать процесс изменений, уточнять, идут ли изменения по намеченному плану и достигают ли своих целей, то для этого организация постоянно изучает эффективность управления данными изменениями. «Пятерочка» в настоящее время входит в десятку самых узнаваемых брендов.

Анализ системы управления продажами в работе будет проведен на примере магазина «Пятерочка», находящегося в ЗелАО г. Москва. Экономический потенциал у предприятия достаточно высокий, что связано с долголетним опытом работы на рынке и широким ассортиментом предлагаемой продукции. Ключевым звеном в системе управления продажами является квалифицированный торговый персонал компании .

Состав и структура трудовых ресурсов представлены в таблице 2.1. Таблица составлена автором на основе статистических данных ООО «ПЯТЕРОЧКА» № 121 г. Зеленоград.

Таблица 2.1 - Состав и структура трудовых ресурсов

Категории работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темп роста 2016 г. к 2014 г., %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Персонал – всего	104	100,0	116	100,0	118	100,0	113,5
В том числе:							
Торговый персонал	78	75,0	90	77,6	92	78,0	117,9
Служащие	14	13,5	14	12,1	14	11,9	100,0

Руководители	12	11,5	12	10,3	12	10,2	100,0

За анализируемый период численность персонала возросла на 14 человек или 13,5%. Это произошло за счет роста торгового персонала, в то время как численность служащих и руководителей осталась неизменной.

Представим основные технико-экономические показатели деятельности исследуемого магазина за 2014-2016 года (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели деятельности исследуемого магазина.

№ п/п	Наименование	2014 г.	2015 г.	Темп роста к 2014 г., %	2016 г.	Темп роста к 2015 г., %
1	Выпуск продукции, тыс. руб.	411398	609430	148,14	617948	101,4
2	Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	386391	577418	149,44	555619	96,2
3	Себестоимость, тыс. руб.	25007	32012	128,01	62329	194,7
4	Валовая прибыль, тыс. руб.	443	1724	389,16	14470	839,3
5	Рентабельность продаж, %	6,47	5,54	85,62	11,2	202,17
6	Рентабельность себестоимости, %	6,07	5,25	86,5	10,09	92,2
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	93,9	94,7	100,85	89,9	94,9
8	Наличие основных средств, тыс. руб.	2,280	2,653	116,36	3,203	120,73
9	Фондоотдача, руб./руб.	1765	1610	98,0	1432	97,66
10	Фондоемкость, руб./руб.	233,1	318,5	162,4	431,5	114
11	Производительность труда, тыс. руб.	15280	164300	7,5	159500	2,9

		0				
12	Средняя заработная плата, тыс. руб.	8100	10200	25,9	11140	9,2

Данные таблицы свидетельствуют об улучшении деятельности предприятия в 2016 г. по сравнению с 2014г. Объем реализации увеличился на 48,14%. Численность сократилась на 2%. Производительность труда увеличилась на 62,4%, в то время как средний уровень оплаты труда увеличился на 25,9%. Важнейшей частью предприятия являются активы, характеризующие его производственные мощности. К ним относятся основные средства. Фондоотдача увеличилась на 16,36%. Так как темп снижения себестоимости выше темпа снижения объема продаж, то валовая прибыль имеет тенденцию к увеличению на 28,1%. Чистая прибыль увеличилась из-за превышения операционных расходов над доходами. Одним из показателей, характеризующим эффективность, является рентабельность. И, как мы видим из данных таблицы, темпы роста данного показателя снизились! Это требует проведения анализа факторов формирования спроса в магазинах сети и системы управления продажами в нем, что и будет осуществлено в параграфе 2.2.

Внешний вид фасада магазина - это лицо фирмы. Магазин «Пятерочка» имеет фирменный стиль, соответствующий бренду сети, он оснащен крупной, яркой вывеской, светящейся в темное время суток (см. рисунок 2.2).

Однако, около магазина очень маленькая стоянка для автомобилей, что снижает доступ к нему клиентов, перемещающихся по городу за рулем собственного транспортного средства. К сожалению, не всегда руководством магазинов уделяется должное внимание качеству ступенек ведущих ко входу, и наличию пандуса для колясок, а также козырька над входом в магазин.



Рис. 2.2 Внешний вид магазина

Товары в магазинах «Пятерочка» группируются по секциям (комплексам), расположенным комбинированным способом. Их специализация строиться по товарно-отраслевому принципу: секция - бакалея, секция - хлебобулочные изделия и т.п. Над секциями находятся указатели с наименованием отдела. Над секциями находятся указатели с наименованием отдела.



Рис. 2.3 Размещение товаров по секциям

В торговых залах магазинов самообслуживания «Пятерочка» применяются следующие приемы выкладки товаров:

навалом;

штабелем;

стопками, расположенными в ряд.



Рис. 2.4 Приёмы выкладки товаров

В магазинах «Пятерочка» товары на оборудовании размещены таким образом, чтобы его демонстрационная площадь была использована полностью и товары занимали максимум пространства между полками.

Наиболее распространённый и применяемый прием - выкладка товаров навалом (например, сопутствующие товары).



Рис.2.5 Выкладка товаров навалом

Как показывает практика, покупатели неохотно отбирают товары, выложенные в пирамидах или стопками, и смелее берут товары, расположенные навалом. Это удобно и для продавцов, которым не надо постоянно поправлять товары, уложенные стопками или пирамидами.

Продуктовые «магазины у дома» наоборот получили возможность развиваться в связи с нынешней экономической ситуацией. Многие покупатели стали реже посещать гипермаркеты, предпочитая от 2 до 7 раз в неделю делать покупки в магазинах шаговой доступности. Такие магазины рассчитаны на жителей домов в радиусе 300−800 м.

На сегодняшний день «магазины у дома» становятся успешнее, если они отвечают всем ожиданиям покупателей, таким как: удобный график работы, дружелюбные продавцы, отсутствие очередей у кассы, ассортимент товаров, которых нет у других ритейлеров (например, фермерские продукты, качественное мясо), свежие товары, которые они закупают у местных поставщиков. И всем этим, казалось бы малозначимым, факторам необходимо уделять внимание при анализе системы управления продажами ! Ведь люди туда ходят за товарами первой необходимости и тратят там, хоть и небольшие суммы, но практически каждый день, а здесь имеет существенное значение

фактор частоты походов в конкретный магазин.

Учет мнений потребителей способствует розничным сетям удержать клиентов, которые из-за сложной экономической ситуации меняют свои покупательские привычки. С одной стороны, в условиях кризиса выросли расходы россиян на питание (вместо прошлогодних 36%, 50−55% от доходов). С другой - семьи стремятся вести бюджет экономнее, в частности, они стали реже посещать магазины и не набирать лишнего (многие стали составлять список покупок).

По данным Минпромторга России, оборот розничной торговли в РФ в 2016 году сократился на 5,2% в сопоставимых ценах по сравнению с 2015 годом - до 28,137 трлн руб., в декабре - на 5,9%, до 2,899 трлн руб. На фоне общего сокращения товарооборота, торговая сеть «Пятерочка» должна особое внимание уделять совершенствованию системы продаж в магазинах и развитию механизмов эффективного торгового обслуживания населения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в нынешней экономической ситуации магазину «Пятерочка» следует сосредоточить свое внимание на вопросах управления продажами, внедрения современных методов и технологий обслуживания клиентов, что позволит удержать свою долю рынка и увеличить уровень удовлетворенности покупателей в зоне сбыта.

2.2 Анализ управления продажами в сети «Пятерочка»(на примере магазина розничной торговой сети в городе Зеленоград).

Проведение анализа системы управления продажами в розничной торговле предполагает исследование следующих ее основных элементов:

1. Анализ имеющихся торговых площадей магазина и степени рациональности их использования; обоснованность используемой планировки торгового зала.

2. Анализ основных показателей развития товарного ассортимента предприятия.

3. Ценовая политика компании

4. Анализ факторов внешней среды (а именно – состояние потребительского спроса, уровень взаимодействия с поставщиками, степень активности конкурентов).

5. Используемые системы выкладки товаров, соблюдение принципов мерчендайзинга.

6. Управление отдельными товарными категориями (категорийный менеджмент).

В рамках совершенствования работы по управлению продажами в сети в 2013 году торговая сеть начала осуществляться программы «Новая Пятерочка». В итоге были проведены следующие изменения.

Во - первых, был преобразован логотип сети и создан новый слоган. Теперь он представлен фразой «Есть чем удивить!». Его вид представлен на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Современный логотип торгово-розничной сети

Во - вторых, было увеличено количество магазинов сети. Так, например, за три года количество магазинов возросло, и в2015 году их общее число достигло 6 265 торговых единиц. По данным статьи Retail.ru в3 кв.2016 г. прирост торговой площади увеличился на 21,5 % по сравнению с аналогичным периодом годом ранее. В течение третьего квартала было реконструировано 265 магазинов «Пятерочка», что привело к росту продаж в сети. Данные представлены в таблице 2.2. С одной стороны, это обеспечивает, за счет эффекта масштаба, снижение издержек компании, с другой – такой бурный рост сети вызывает конкуренцию внутри нее. Так, в Зеленограде в одной торговой зоне деятельности (1,5 км) можно наблюдать несколько магазинов «Пятерочка».

Таблица 2.2 - Динамика торговых площадей сети[3]

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютные изменения	
				2014 / 2013	2015 / 2014
Количество магазинов	3 882	4 789	6 265	907	1 476
Средняя площадь торгового предприятия, кв.м	350	350	387	0	37

Естественно, обострилась конкурентная ситуация и для исследуемого предприятия.

Восприятие магазина начинается с оформления его входной зоны. Учитывая анализ оформления магазина (рисунок 2.2) и устройства входной зоны, можно выделить следующие плюсы и минусы:

Талица 2.3 Плюсы и минусы оформления входной зоны магазина «Пятерочка»

№	**Плюсы**	**Минусы**
1	Яркое, в фирменном стиле оформление входной зоны магазина.	Маленькая парковка
2	Имеется навес перед входом.	Обшарпанные ступени перед входом в магазин
3	Наличие противоскользящего покрытия у входа	Отсутствие удобной автоматической системы открывания дверей.
4	Наличие урн для мусора.	Отсутствие тележек и корзинок на входе в торговую зону.
5		Отсутствие стойки информации, что не соответствует статусу федеральной торговой сети.

Как видно из таблицы 2.3, количество минусов превышает количество положительных моментов в оформлении входной зоны, что может отрицательно отразиться на посещаемости данного торгового предприятия.

Анализ управления ассортиментом в торговом предприятии

Главным элементом анализа в системе управления продажами является товарный ассортимент. В последние годы X5 провела значительную работу по наращиванию ассортимента, что позволило компании увеличить свою конкурентоспособность и привлекать покупателей не только низкой ценой, но и широким ассортиментом. Динамика развития ассортимента представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Динамика развития ассортимента сети «Пятерочка»[4]

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Относительные изменения, %	
				2014 / 2013	2015 / 2014
Ассортимент, число товарных позиций	3 500	4000	4 500	15	15

Из таблицы видно, что в 2014 - 2015 гг. прирост достигает 500 товарных позиций, что составляет 15 % . Также по данным годового отчета сети за 2015 г., в магазинах крупного формата их количество равно 5 300 новых товаров.

Проведем анализ управления ассортиментом исследуемого магазина, расположенного в городе Зеленограде.

Для того чтобы определить насколько правильно построен ассортимент товаров, было проведено исследование его структуры и рациональности. В общем виде структура ассортимента выглядит следующим образом (см. рис.2.7).

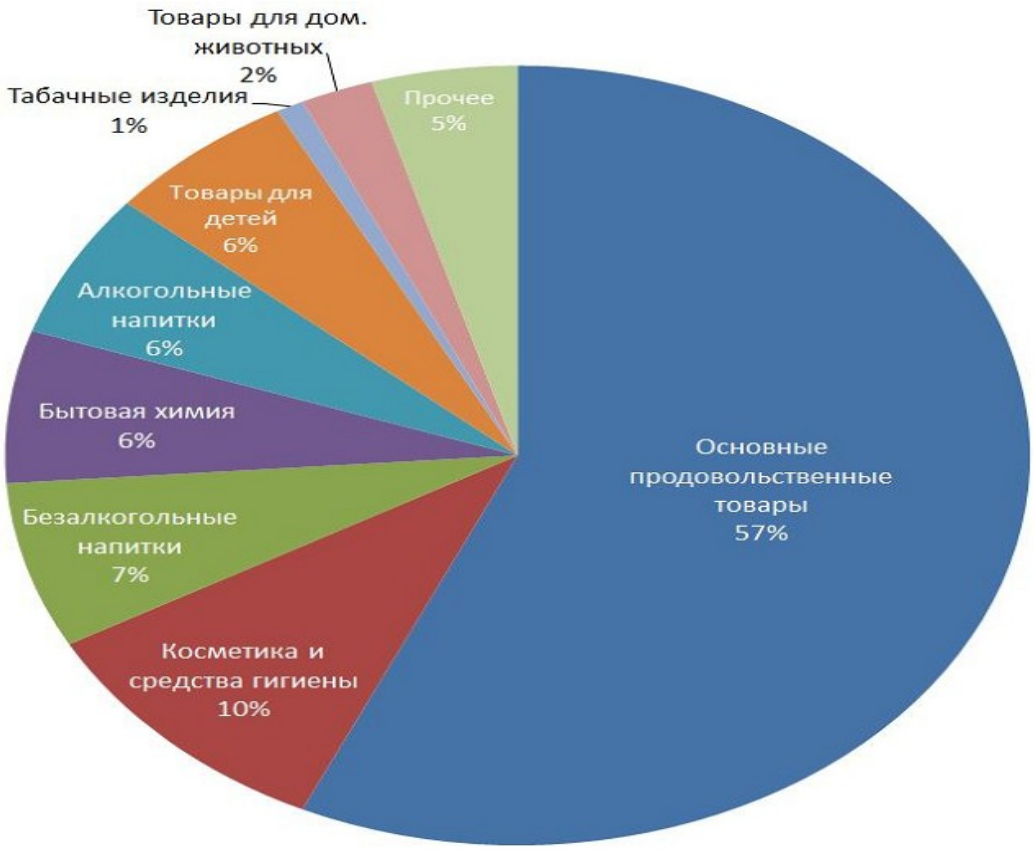

Рис.2.7. – Структура ассортимента магазина «Пятерочка», %

В ходе исследования текущего состояния дел по управлению продажами было выявлено, что наибольший удельный вес в структуре ассортимента занимают продовольственные товары (57%) насчитывающие 171 товарную группу. Базовые показатели при этом составляют144 товарные группы и удельный вес 53%. Необходимо отметить, что в качестве базовых показателей были выбраны данные конкурента, а именно розничной сети «Магнит» При дальнейшем сравнении ассортимента «Пятерочки», с ассортиментом ее конкурента было выявлено, что показатель широты равен 1,1. Данное значение говорит о значительно более разнообразном ассортименте товаров. Однако по таким группам как безалкогольные напитки, косметика и средства гигиены, бытовая химия значения коэффициентов широты меньше базового. Остальные товарные группы показывают значение равное 1. В таком случае главное не усугубить ситуацию при манипуляциях с ассортиментом магазина в плане увеличения данного показателя.

При коэффициенте полноты, равным 1,1, следует сделать вывод о том, что ассортимент по сравнению с конкурентом представлен более полно, что вполне удовлетворяет покупателей при выборе товаров.

Коэффициент устойчивости, равный 0,34, более чем в 2 раза меньше рекомендуемого коэффициента для супермаркетов формата «у дома» (0,75). Следовательно, руководству необходимо обратить внимание на этот показатель и предпринять меры по его повышению. Устойчивость ассортимента для магазинов данного формата очень важна. Она формируется благодаря присутствию в ассортименте товарных позиций, которые должны быть в наличии постоянно.

С целью определения коэффициента новизны было проведено наблюдение за изменением ассортимента магазина. В ходе исследования обновления было установлено, что за последний месяц появилось 30 новых групп товаров. Коэффициент новизны равен 0,09. Нельзя сказать, что этот показатель крайне мал, и что необходимо предпринять незамедлительные меры по его повышению.

Дело в том, что покупатель, увидевший в первый раз новый товар, возможно и приобретёт его, для того чтобы попробовать и оценить, но если новый товар не оправдает ожидания покупателя, то можно его (покупателя) и потерять.

Поэтому прибегая к мероприятиям, связанным с увеличением коэффициента новизны, следует основательно подойти к этой задаче. Необходимо провести опрос среди посетителей магазина, для того чтобы определить за счет каких товарных позиций можно провести обновление. При необходимости следует собрать фокус-группу из людей, представляющих постоянных покупателей магазина. В рамках фокус-группы покупатели смогут высказаться в отношении достоинств и недостатков нового товара, желания его приобрести. На основании результатов проведенных исследований руководство магазина способно будет принять взвешенное решение о включении новых товаров в ассортимент, на первом этапе

ограниченной партией выставить его в торговом зале.

В таблице представлен расчет рациональности ассортимента. При определении коэффициентов весомости отдельных ее характеристик учитывалось мнение руководства магазина и покупателей.

Таким образом, коэффициент рациональности (учитывая тот факт, что максимальное значение данного показателя равно 1) показал то, что ассортимент розничной сети «Пятерочка» является в целом рациональным (0,77), при рекомендуемом значении равным 0,75.

Но все же не стоит, забывать о «слабых» местах ассортимента розничной сети « Пятерочка», описанных выше и провести мероприятия по их устранению. В частности для увеличения коэффициента новизны рекомендуется собрать фокус-группу, чтобы определить за счет каких товарных позиций можно провести обновление ассортимента.

Таблица 2.5. - Расчет рациональности ассортимента

Показатель	Коэффициент весомости	Результат оценки	Взвешенный показатель
Полнота	0,32	1,1	0,35
Широта	0,31	1,1	0,34
Устойчивость	0,2	0,34	0,07
Новизна	0,17	0,09	0,015
Рациональность	1	–	0,77

Для повышения коэффициента устойчивости рекомендуем провести опрос среди покупателей магазина, и узнать у них какие товары они чаще всего покупают. В дальнейшем, опираясь на результаты опроса, необходимо оставить в ассортименте товары, пользующиеся наибольшим спросом.

Ценовая политика предприятия

Состояния рынка розничной торговли, особенно в сегменте ниже среднего и магазинов формата дискаунтер, диктует острую необходимость поддержания минимально возможного уровня цен в магазине, поскольку именно этот фактор является решающим в конкурентной борьбе! Учитывая, что в сегменте масс-маркета достаточно высокая конкуренция, все ритейлеры

мониторят цены конкурентов и держат свои на этом уровне. ПО утверждения руководителей X5, для всех магазинов «Пятерочка» сложилась единая система ценообразования, которая диктуется сверху, руководством сети, и не позволяет устанавливать торговую наценку выше 25%! Особенно жесткий контроль устанавливается за ценами на товары, входящие в потребительскую корзину.

Любые акции и/или скидки с цены осуществляются за счет поставщиков, которые периодически имеют возможность проводить их в магазинах сети. Но они не влияют на маржинальность деятельности торгового предприятия.

Соответственно, влияние на спрос должно осуществлять за счет других факторов системы продаж – таких, как: оптимизация ассортимента, совершенствование планировки, атмосферы магазины, рационализации выкладки в каждой товарной категории.

В условиях кризиса предприятие стремится сократить издержки, в основном за счет пересмотра численности и структуры персонала – так удельный вес управленцев в 2016 существенно сократился по сравнению с 2014 годом и составил 11,9 против 13,5 (таблица 2.1). Кроме того, после кризиса 2008/2009гг. магазин перестал выдавать бесплатные пакеты и пересмотрел условия взаимодействия с владельцами коммерческой недвижимости. Так арендная плата теперь платится не фиксированной суммой, а как процент от товарооборота.

Анализ факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность сети в целом и исследуемого магазина, в частности

Анализ внешней среды ООО «ПЯТЕРОЧКА» проводится с целью определения уровень постоянства и изменяемости (турбулентности) внешней микросреды и степень влияния внешней среды на работу фирмы. Оценка производилась с использованием экспертного метода. Для оценки привлекались ведущие специалисты предприятия.

Несколько лет назад розничная торговля была самым привлекательным

инвестиционным вложением в стране. Бизнес торговых сетей с каждым годом повышался на 25–35%, и они прекрасно зарабатывали на растущих доходах населения. Сегодня ситуация существенно изменилась. Накал конкурентной борьбы достиг максимальных значений. Несколько крупных сетей контролируют большую часть рынка (рисунок 2.8).

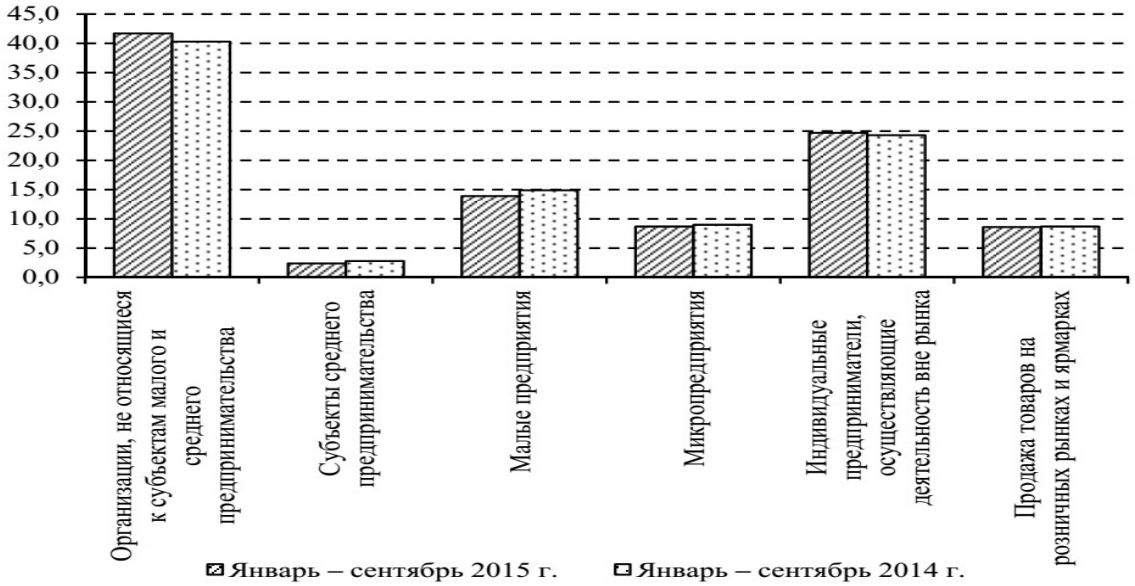

Рис. 2.8. Формирование оборота розничной торговли по хозяйствующим субъектам, % к итогу, в фактически действовавших ценах.

В 2016 году крупные сети выросли еще больше, лидеры розничного рынка выходили на новые рынки, поглощая более мелких ритейлеров. В структуре форматов розничной торговли в 2016 году на долю традиционной торговли приходилось 28%, на долю ТОП 7 ритейлеров - 22,5%, на прочую сетевую розницу - 26%, несетевая современная розница занимала 16,5%, и на рынки приходилось всего лишь 7% (рис. 2.9).

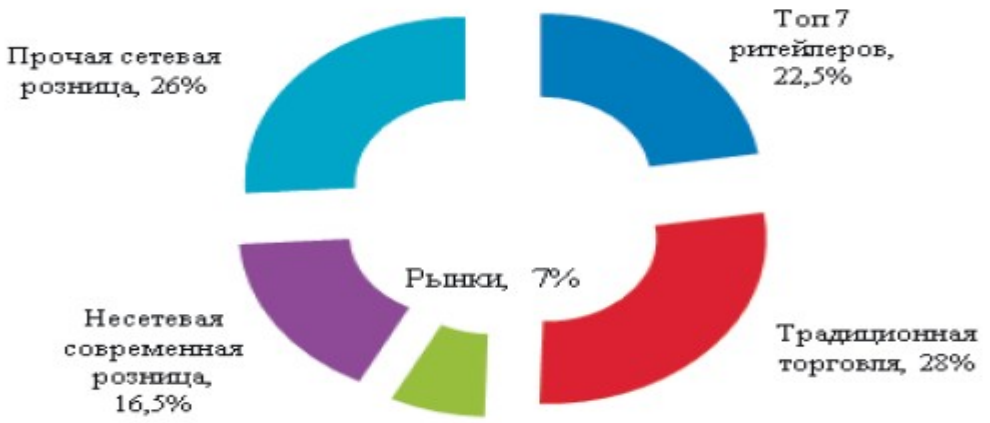

Рис. 2.9. Доли различных форматов в розничной торговле в России в 2016 году

Основными конкурентами магазинов «Пятерочка» являются: сеть магазинов «Магнит», «Ашан», «Метро», «Дикси» и др.

К примеру, основной конкурент «Пятерочки», краснодарская федеральная торговая сеть «Магнит», на фоне своих конкурентов в условиях кризиса постоянно растет. Доходы этой сети за первые три квартала 2015 г. увеличились на 26,99%, до 688,6 млрд рублей. Развитие торговой сети «Магнита» происходит в основном благодаря созданию крупных логистических центров и выпуску продукции под собственной торговой маркой. Выпуск товаров под собственной торговой маркой – хорошая стратегия торговой сети в условиях кризиса. Такие товары все больше попадают в потребительскую корзину, они намного дешевле товаров-лидеров, хотя менее качественные.

Среди крупнейших продовольственных розничных сетей самые слабые результаты в 2016 г. демонстрировала сеть «О’кей», чья выручка по итогам трех первых кварталов выросла только на 5,6% до114,6 млрд р. Эксперты связывают это с тем, что компания состоит только из гипермаркетов и супермаркетов, которые в условиях кризиса пользуются меньшим интересом у потребителей. А формат магазинов, к которому относится «Пятерочка», остается стабильно популярным. И вероятно, что эта тенденция сохранится!

Показатели выручки магазинов у дома основного конкурента

«Пятерочки» представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Выручка магазинов РС«Магнит» от всех видов магазинов, млн дол.

Выручка магазинов	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Общая выручка	7 777	11 423	14 430	18 202	19 872	15 595
Магазины у дома	6 991	9 791	11 714	14 155	15 038	11 504
Гипермаркеты	783	1 572	2 426	3 334	3 635	2 651
Магнит Семейный	1	27	100	335	665	735
Дрогери	0,047	30	184	373	514	658
Оптовая торговля	2	3	6	5	21	46

В период с 2010 по 2015 г. было открыто около10 тыс. магазинов, из них 60% – «магазины у дома», 25% – «дрогери» (табл. 2.7). И это неудивительно, ведь большую прибыль дают именно они.

Таблица 2.7 - Количество магазинов РС«Магнит»

Количество магазинов	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Количество открытий за год, всего	892	1 337	1 675	1 385	1 745	2 561
Магазины у дома	863	1085	1127	1 239	1 243	1 412
Гипермаркеты	26	41	36	35	29	29
Магнит Семейный	1	2	17	26	51	59
Дрогери	2	209	495	85	422	1 061

«Магнит» анонсировал открытие в 2016 году 1050 магазинов «у дома», 80 гипермаркетов и 1200 косметических магазинов. При этом чистый прирост количества магазинов будет меньше запланированного из-за ликвидации убыточных точек. По данным на 30.11.2016 года, он составил 1943 магазина.

Согласно исследованиям Retail.ru, в 2016 году компания «Ашан» открыла 37 магазинов: 10 гипермаркетов, 3 магазина из которых классического формата, 3 - формата «Сити» и 4 - формата «Наша Радуга». Также были открыты 22 супермаркета и 5 магазинов формата «у дома», среди которых - первый дрогери-магазин Lillapois. Сегодня компания «АШАН» - это 301 магазин трех форматов: 102 гипермаркета, 187 супермаркетов и 12 магазинов формата «у дома».

«Лента» в 2016 году открыла 51 гипермаркет и 18 супермаркетов. Компания в этом году увеличила сеть до 190 гипермаркетов в 77 городах России и 50 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге и Центральном

регионе. За 11 месяцев 2016 года ГК «Дикси» открыла 127 и закрыла 47 магазинов, что составило 80 новых открытий (net). По состоянию на 30 ноября 2016 года компания управляла 2788 магазинами, включая 2634 магазина «у дома» «Дикси», 114 магазинов «Виктория» и 40 компактных гипермаркетов «Мегамарт» и «Минимарт».

X5 также не останавливается на достигнутом и с начала года открыла почти 2000 магазинов, установив отраслевые рекорды как по количеству новых магазинов, так и по приросту торговых площадей. Лидером среди подразделений традиционно является «Пятерочка». Всего компания владеет более чем 9000 магазинов в России.

С учетом рассмотренных тенденций внешней среды, рассмотрим возможности развития сети «Пятерочка» на планируемый период.

Существует семизначная шкала, по которой западные менеджеры определяют приоритеты заинтересованных групп. Покупатели по этой шкале занимают первое место, потом идут владельцы акций (таблица 2.8.):

Таблица 2.8 - Шкала приоритетов заинтересованных лиц[1]

Непосредственное окружение компании	Факторы общественных сил			
	Экономические	Политико-правовые	Социокультурные	Технологические
Покупатели	Падение покупательской способности	-	Возрастание доверия к отечественному производителю. Рост культуры потребления.	-
Акционеры (Учредители)	-	-	Вмешательство в оперативное управление компанией.	-
Правительство	Высокие таможенные пошлины на ввоз импортной продукции. Выплата производителем 100% НДС в предоплату.	Нестабильность и несовершенство законодательства. Принятие законов без подготовленной стратегии реализации. Принятие законов, не согласующихся между производителями и розницей.	-	-
Профсоюзы/	Высокий уровень		Востребованность	Традиционно

[1]Retail. Ru [Электронный ресурс].: Ритейл озаботился свежестью- Режим доступа:http: // www.retail.ru

работники	оплаты труда на фоне других предприятий отрасли		на рынке труда	высокий уровень технологической подготовки специалистов
Кредиторы	Надежность, постоянное партнерство	-	-	-
Поставщики	Большие кредитные истории у компании	-	Стабильность исполнения заказов	Взаимное сотрудничество в разработке нового продукта
Конкуренты	Увеличение количества игроков на быстрорастущем рынке	Лоббирование интересов региональных сетей на своих рынках	-	Легкость изготовления продуктов массового производства.
Общественность	Вклад в развитие общества через уплату налогов.	-	-	

1. Конкуренция между действующими в отрасли компаниями. Входные барьеры в отрасль высокие:

- Большое число сильных конкурентов, как федерального значения, так и региональных;

- Отрасль находится на стадии роста, приходят новые игроки;

- Высокие затраты на раскрутку бренда, проведение маркетинговых программ;

- Жесткая борьба за покупателей и ограниченные ресурсы поставщиков

2. Давление покупателей. Рыночная власть покупателей высокая:

- Насыщенный рынок;

- Идет жесткая борьба за ресурсы покупателей;

- Идет серьезная борьба за новые торговые площади;

- Потребитель может легко и без затрат перейти на другую аналогичную продукцию;

- Существует система весомых скидок для сетей.

3. Давление поставщиков. Рыночная власть поставщиков средняя:

- Поставщики поставляют товары, а компания непосредственно взаимодействует с конечным потребителем.

- На оплату продукции поставщиков приходится значительная часть издержек ритейлера;

- Поставщики зависят от состояния индустрии;

- Поставщики не могут переключиться с одной отрасли на другую;

- Возможность использования альтернативного поставщика (существует большое количество поставщиков, работающих в этой отрасли);

- Низкие затраты при переходе на другого поставщика.

4. Опасность появления новых конкурентов в отрасли. Угроза выхода новых участников достаточно высокая:

- Бизнес обеспечивает высокую прибыльность и поэтому привлекателен для других компаний и инвесторов;

- Высокий размер капиталовложений;

- Выход сильных иностранных сетей на российский рынок.

Проведем SWOT–анализ для сети Пятерочка «X5 Retail Group»

Таблица 2.9 - Базовая матрица SWOT–анализа

	Возможности Появление новых российских поставщиков качественной продукции Активизация продаж через интернет-магазины	Угрозы Политическая (продолжающееся эмбарго) Правовые (повышение ставки налога на прибыль). Усиление конкуренции Колебания валютных курсов Инфляция или экономическая нестабильность (негативно скажется на доходах населения, на покупательской способности, снизится объем продаж, упадет прибыль)
Сильные стороны Имидж, репутация, узнаваемость бренда; Масштабы деятельности; Доверие и приверженность потребителей; Финансовая устойчивость;	Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия разыития рынка
Слабые стороны Низкий уровень географической экспансии (X5 Retail Group проигрывает нескольким торговым сетям по международному присутствию). Проблемы с персоналом (за последние несколько лет	Стратегия развития продукта	Стратегия сокращения

компания пережила много конфликтных ситуаций, связанных с персоналом, что снизило вовлеченность сотрудников)		

Таблица 2.10 - Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможности	Влияние возможности		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая (В)	Использование нестабильности в экономике. Действие Х5 - проведение рекламной кампании с акцентом на «выгодные низкие цены сети» может обеспечить приток новых покупателей.		Инфляция или экономическая нестабильность
Средняя (С)	Увеличение продаж через интернет-магазины Является одним из лучших способов увеличить продажи на тех территориях, где компания не имеет своих магазинов.	Широко-известная торговая марка на рынке. Известность марки упрощает выбор потребителя, повышает доверие.	
Низкая (Н)	Появление новых поставщиков качественной продукции	Инфляция или экономическая нестабильность	Недостаток рабочей силы

На основании SWOT-анализа были выбраны три стратегические альтернативы для компании Х5, которые будут реализовываться магазинами сети (в том числе и исследуемом в работе).

1. Стратегия усиление позиций на рынке;

- Проведение работ по совершенствованию системы продаж, разработка рекламных кампаний, повышение эффективности мерчендайзинга в магазинах сети;

2. Стратегия развития рынка (выход в новые регионы) ;

В случае следования этой стратегии компания «Х5 Retail Group» попытается войти на новый рынок, не меняя при этом профиля.

Реализация данной стратегии не затронет исследуемый магазин.

3. Развитие продукта

Благодаря хорошо зарекомендованной политике сети, X5 retail group успешно создала интернет магазин, который следует развивать дальше. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

Таким образом, из указанных стратегических альтернатив развития X5, для магазина «Пятерочка» наиольшее значение и актуальность имеет стратегия усиления позиций на рынке. Как уже отмечалось выше, совершенствование системы продаж в магазине с использованием таких методов как мерчендайзинг и категорийный менеджмент позволит при минимальных затратах увеличить товарооборот до 15-30% (исходя из данных исследований, неоднократно проводимых консалтинговой компанией Нильсен, по эффективности мер рационализации размещения и оптимизации выкладки товаров в торговом зале).

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления продажами в магазине «Пятерочка», г. Зеленоград

Рекомендация 1 – Управление выкладкой товаров в торговом зале.

На основе проведенного анализа в системе управления продажами магазине «Пятерочка» было выявлено существенное количество недостатков, устранение которых будет способствовать повышению товарооборота и удовлетворенности покупателей.

1. При входе в магазин желательно, что бы покупатель смог зрительно охватить весь торговый зал и увидеть все группы товаров, которые здесь можно приобрести. Однако в исследуемом магазине это невозможно из-за больших размеров торговой площади. В целях обеспечения удобства покупателя необходимо при входе повесить план-схему отделов и отобразить на ней размещение основных товарных категорий! Это

упорядочит движение покупательских потоков по торговому залу и упростит поиск необходимого товара.

Таблица 2.11 – расчет затрат на установку информационного стенда на входе в магазин

№	Наименование работ	Стоимость	Сроки исполнения
1.	Изготовление информационного стенда (изготовитель ООО Редвин)	75000	Июль 2017
2.	Установка информационного стенда в торговом зале	6500	Август 2017
3.	Обслуживание стенда/обновление информации	Входит в функционал администратора	В течение года
	Итого:	81500	

2. Необходима проработка траекторий движения покупателей для правильного пространственного расположения товарных категорий в торговом зале (рисунок 2.12). Движение покупательских потоков происходит по торговому залу по часовой стрелке, т.е. покупатель посещает самые дальние зоны в стремлении купить необходимый товар: хлеб, молоко, мясо и т.д. Таким образом, покупатели, двигаясь по магазину, видят весь ассортимент товаров, что соответствует правильной концепции расстановки торгового оборудования и зонирования магазина. Линейная планировка торгового зала позволяет четко формировать потоки движения покупателей, создает лучшие условия для группировки и размещения товаров, обеспечивает лучший просмотр торгового зала. Изменением длины линий регулируется сосредоточение покупателей на различных участках торгового зала. В исследуемом магазине отмечалась неравномерность перемещения покупателей по торговому залу, их скопление на определенных участках, что создавало сложности для

осмотра товаров другими клиентами.

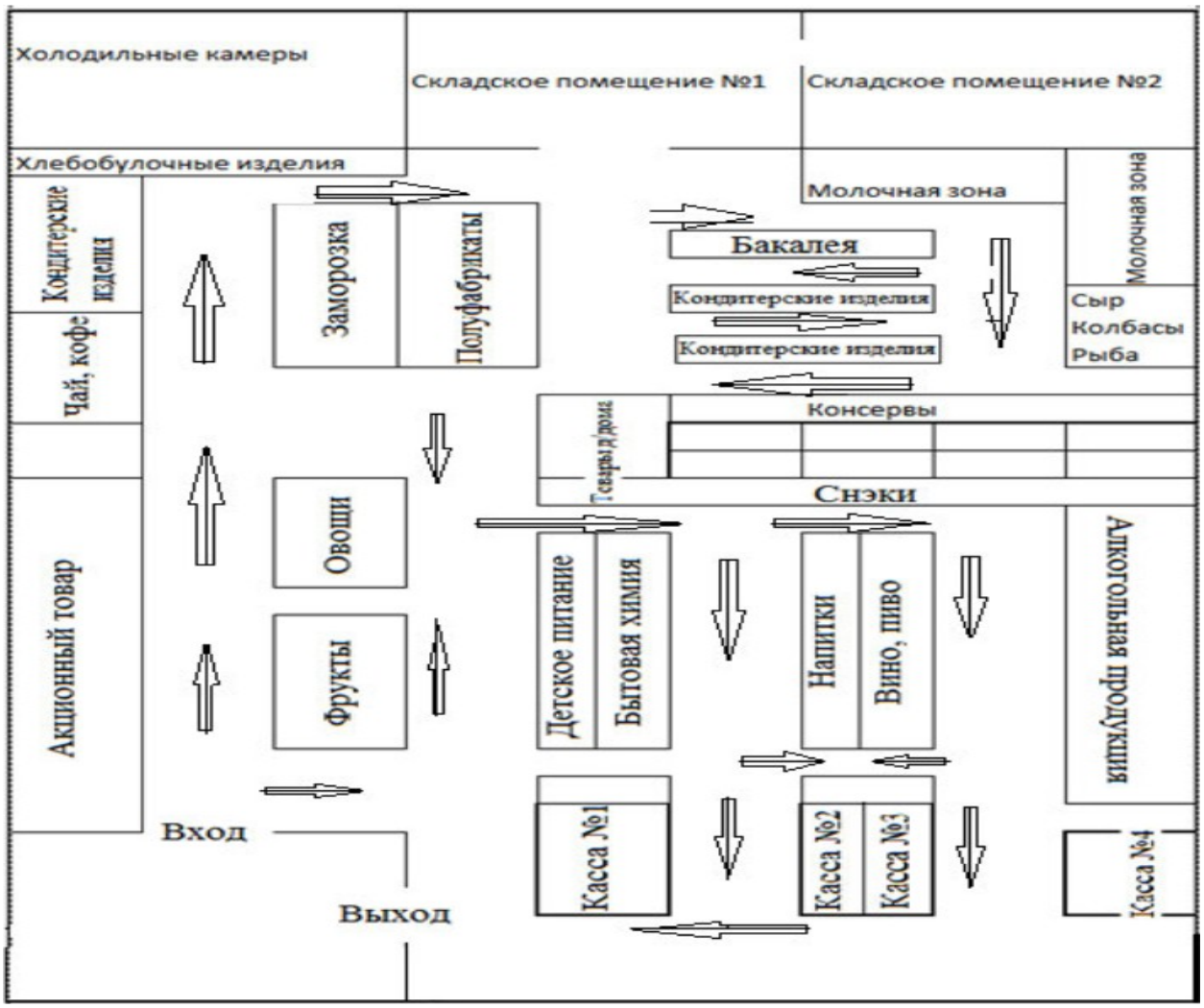

Рис. 2.12. Планировка торгового зала универсама «Пятерочка»

Проанализировав распределение торговой площади между товарными категориями и планировку магазина «Пятерочка» можно выделить следующие плюсы и минусы:

Таблица 2.12 - Плюсы и минусы торговой площади и планировки магазина

№	Плюсы	Минусы
1	Удобная планировка магазина («решетка» смешанного типа);	Коэффициент установочной площади 35,9%, что превышает рекомендуемый показатель 30%
2	Коэффициент соотношения общей площади к торговой составляет 68,6%, что	Не все кассы работают, что создает большие очереди.

	практически соответствует рекомендуемым значениям – 70%	
3	Организация торговой зоны соответствует в целом основным принципам мерчендайзинга;	Отсутствие схемы магазина при входе.
4	Большое количество кассовых аппаратов и наличие широкой прикассовой зоны.	Персонал, работающий в торговом зале, преимущественно восточной национальности и не всегда компетентно может оказать помощь покупателю.
5		Промо-товары не видны от входа в магазин.

Как показал расчет установочного коэффициента, площадь торгового оборудования излишне съедает место, отведенное под проходы покупателей, что создает неудобства перемещения по торговому залу! Рекомендуется расширить магистральные проходы за счет перемещения дополнительных выкладок в прикассовую зону! Это же решит проблему с тем, что продвигаемые товары плохо просматриваются от входа.

3. В «Пятерочке» остро встает проблема с обслуживанием покупателей как в целом в магазине, так и на кассе, что связано с нехваткой квалифицированного персонала. Усугубило данную проблему еще и то, что по новым правилам в торговой сети «Пятерочка» на одной кассе в 1 час можно пробивать не более 31 корзины, а, следовательно, кассирам приходится считать чеки и переходить на другую кассу для дальнейшей работы. Данное распоряжение было введено с целью разгрузки одного кассира. Но это правило доставило массу неудобств не только кассирам, но и покупателям, т.к. постоянно задерживается очередь из-за нехватки персонала. Таким образом требование «31 чек/час» зачастую просто невыполнимо.

   Поэтому, с учетом данных таблицы 2.12, можно сделать вывод о том, что

для качественного обслуживания покупателей магазину не хватает квалифицированного персонала, а соответственно необходимо инвестировать средства в найм и обучение сотрудников. Что руководству предпринимать экономически невыгодно, поскольку в торговле наблюдается высокая текучесть кадров (более 25% в год).

4. Также стоит обратить внимание на соблюдение сроков годности, т.к. в последнее время количество просроченного товара в зале увеличилось, что свидетельствует о том, что продавцы не выполняют свои обязанности. Чтобы не было таких проблем в будущем, необходимо четко контролировать работу персонала дежурному администратору, возможно, ввести систему штрафов продавцов, ответственных за свои отделы, если в нем обнаружен просроченный товар. Увеличить количество кассиров, что разгрузит продавцов-кассиров и увеличит прибыль магазина, путем увеличения пропускной способности на кассах.

Таблица 2.13. Средний чек и количество покупок за 2 квартал и 6 месяцев 2016 г.

	2 кв. 2016	2 кв. 2015	*Изм., %*	6 м. 2016	6 м. 2015	*Изм., %*
Средний чек, руб.						
«Пятерочка»	341,5	334,8	*2,0*	348,1	336,9	*3,3*
«Перекресток»	486,9	475,1	*2,5*	504,1	490,0	*2,9*
«Карусель»	671,9	682,1	*(1,5)*	686,7	680,3	*0,9*
«Экспресс»	275,0	285,4	*(3,6)*	289,2	294,4	*(1,8)*
X5 Retail Group	**371,7**	**369,4**	***0,6***	**380,7**	**373,9**	***1,8***
Количество покупок, млн						
«Пятерочка»	634,6	495,2	*28,2*	1 186,0	930,9	*27,4*
«Перекресток»	87,3	75,5	*15,6*	169,2	147,0	*15,1*
«Карусель»	34,2	32,5	*5,0*	65,1	62,7	*3,8*
«Экспресс»	12,1	11,8	*2,5*	22,3	22,7	*(1,9)*
X5 Retail Group	**768,1**	**615,0**	***24,9***	**1 442,6**	**1 163,4**	***24,0***

Таблица 2.14. Динамика среднего чека и количества покупок помесячно за 2 квартал 2016 г., % представлена в таблице

	Апрель 2016	Май 2016	Июнь 2016
Средний чек, руб.			
«Пятерочка»	*1,3*	*0,2*	*4,6*
«Перекресток»	*2,6*	*0,7*	*4,1*
«Карусель»	*(1,9)*	*(3,5)*	*1,3*
«Экспресс»	*(2,8)*	*(5,3)*	*(2,6)*
X5 Retail Group	***0,5***	***(1,4)***	***2,8***
Количество покупок, млн			
«Пятерочка»	*28,8*	*27,6*	*28,1*
«Перекресток»	*19,6*	*13,9*	*13,4*
«Карусель»	*14,0*	*1,1*	*(0,2)*
«Экспресс»	*(1,2)*	*3,5*	*5,4*
X5 Retail Group	***26,2***	***24,1***	***24,4***

Как видно из представленных таблиц, динамика среднего чека оставляет желать лучшего, количество покупок в чеке не растет, а это означает, что сеть не использует в полной мере принципы мерчендайзинга.

Следует особо выделить тот факт, что «Пятерочка» в целом пересмотрела свою стратегию. С 2015 г. в ее основе находится потребитель и его запросы. Так как, приходя в магазин, покупатель стремится найти свежую продукцию, то сеть начала внедрять продукцию товаров категории «фреш». В связи с тем, что данный вид товаров является скоропортящимся, то с целью управления новым ассортиментом была введена новая должность-должность директора по свежести. Он несет ответственность за качество продукции в торговом зале. Так, если покупатель найдет товар с истекшим сроком годности, то директор должен выдать ему аналогичный, при этом бесплатно.

Пример вывески с контактными данными директора по свежести отражен на рисунке 2.13.



Рис.2.13 – Вывеска «Директор по свежести сети «Пятерочка»

В результате внедрения должности Директор по свежести возросла выручка сети, увеличилось количество посещения магазинов, вырос средний товарный чек, а также был повышен уровень потребительской лояльности покупателей. Так, средний чек в 2016 году увеличился на 13 рублей, а в 2017 г. по сравнению с предыдущим годом на 33,3 руб., что составляет соответственно увеличение на 4,4 и 11 % . Количество посещений покупателями также увеличилось. Так, в 2017 году их число достигло отметки в 345,3 млн.

Представленные данные дают возможность сделать вывод о том, что разработанная менеджерами уникальная мультиформатная бизнес- модель достигла поставленных целей.

Однако в процессе исследования было выявлено, что количество простоев продукции товаров категории «фреш» в рассматриваемом нами магазине увеличивается. Простой – это продукция, которая в течение своего срока годности не реализуется магазином, что приносит убытки, и представляет собой недополученную, однако ранее возможную выручку. Так, их число в 2016 году составило14, а в 2017 г. –18 видов продукции. Поэтому нужно разработать меры в области управления продажами с целью снижения данного показателя.

5. Существенное влияние на динамику товарооборота оказывает применение категорийного менеджмента. Рекомендуется внедрить эту практику в магазинах сети. В рамках пилотного проекта автором был проведен

анализ выкладки категории «Детское питание» и осуществлена ее оптимизация в соответствии с правилами категорийного менеджмента. Рекомендуется распространить данную практику на остальные категории продуктов.

Сегмент детского питания - один из перспективных для сети «Пятерочка». Именно его категории, и в частности, категории заменителей грудного молока и первых прикормов, создают пул лояльных покупателей. Для того чтобы на 100% использовать потенциал этих категорий для роста продаж всего магазина, необходимо оптимизировать полочное пространство семи ключевых категорий детского питания. Это позволит повысить продажи товаров данной категории и поднять лояльность существующих покупателей. Основная задача, которую необходимо решить: покупатель должен найти то, что ему нужно, в кратчайшие сроки, а ассортимент должен максимально соответствовать той категории граждан, которые посещают эту сеть. Регулярное отсутствие бренда на полке - одна из причин, почему покупатель, и особенно покупатель детского питания, уходит в другой магазин. Поэтому борьба с отсутствием товара на полке – важная задача, которая должна решаться прежде всего в ходе управления продажами.



Рис.2.14 Этапы категорийного менеджмента

В целевой список продуктов категории «Детское питание» вошли

заменители грудного молока, каши, пюре, соки, чай, печенье, вода. В ходе анализа были выявлены продукты, которые входят в каждую из категорий, проведена сегментация внутри категорий, определена роль категории - целевая, сезонная, случайная и т.п. Различные роли порождают различные тактики категорийного менеджмента. У каждой категории свое предназначение в магазине. К примеру, категория грудного молока является целевой и основным драйвером покупательского потока и для данной сети, и в целом для категории детского питания.

При анализе в магазине «Пятерочка» были определены проблемные зоны выкладки: отсутствовали бренд-блоки, выкладка продуктов была проведена без учета значимости продукта для продаж категории и сети, продукты были повернуты торцевой стороной. Часть товаров либо не имела ценники, либо они были перепутаны. Поэтому необходима разработка планограмм, которые определяют ассортимент, ценообразование, расположение на полке продуктов.

Рекомендуется провести данное исследование с привлечением компании Катман.онлайн. Проекты по категорийному менеджементу – один из самых эффективных способов повысить экономические показатели категории и тот самый случай, который звонко называется «win-win», когда обе стороны выигрывают. В основе таких проектов - удовлетворение потребностей покупателя, а результат - рост прибыли и ритейлера, и производителя

На старте важно провести грамотный анализ состояния категории в магазине и на всем рынке.

- Задать реалистичные цели и ключевые показатели деятельности, по которым проводится измерение успешности, и следовать им.
- Изучить поведение покупателей
- Разработать «решение» - стратегию развития категории и планограммы
- Внедрить решение и регулярно проводить пост-анализ -

отслеживать изменение ключевых показателей.

- Проект важно не растягивать во времени, придерживаться заданных сроков
- При реализации проекта важно построить команду проекта и определить роли и вклад каждого участника. Крайне желательно не менять сложившуюся команду. Нового члена команды необходимо качественно «погрузить» в проект.
- Участие третьей независимой стороны, например, экспертов Nielsen, помогает избежать многих подводных камней проектов, способствует лучшей координации, сохранению объективности и обеспечивают качественную проекцию покупательского поведения и категории в виде планограммы.
- Участие в команде проекта высшего топ-менеджмента со стороны ритейлера во многом определяет успешность и результативность проекта. >

Таблица 2.15 – расчет затрат на реализацию проекта по категорийному менеджменту

№	Содержание работ	Цель	Стоимость (руб.)
1.	Заказать проект по оптимизации выкладки товаров по категориям продуктов	Повысить эффективность выкладки и отдачу с одного квадратного метра торговой площади	600 000 (для всех магазинов сети)
2.	Разработать и изготовить рекламные материалы в поддержку проекта	Оказать рекламную поддержку продажам	27 000
	Итого;		627000

Таким образом, реализация данных рекомендаций позволит, во-первых, повысить число продаж товаров каждой категории и увеличить выручку.

Во - вторых, рекомендации помогут поднять уровень сплоченности коллектива и увеличить мотивацию к повышению компетенции и этики сотрудников. Второе мероприятие не требует значительных затрат, так как основывается на нематериальном поощрении. Однако, эффект будет проявляться в улучшении морально-психологического климата, в повышении ответственности и увеличении степени удовлетворенности клиентов при обслуживании за счет повышения квалификации персонала.

Таким образом, реализация предложений автора способствует повышению конкурентоспособности компании на рынке в изменяющихся условиях, а предложенные рекомендации позволят усилить их эффект. Все это будет способствовать сохранению лидерских позиций в своей сфере деятельности.

6. Кроме этого, мы изучили текучесть кадров в отдельно взятом нами магазине и выяснили, что она стала увеличиваться, следовательно, нужно предпринять определенные меры по устранению негативных последствий.

Важнейшим фактором эффективной работы является своевременное и качественное повышение квалификации персонала, что способствует росту диапазона их теоретических знаний, практических умений и навыков.

Рекомендуется повышение квалификации сотрудников в «Пятерочке» проходит без отрыва от производства путем участия в семинарах-тренингах в учебном центре и выездных семинарах. Для повышения уровня квалификации линейного персонала привлекаются также и ведущие специалисты центрального офиса.

Таблица 2.16 - Расчет затрат на повышение квалификации персонала

№	Наименование тренинга	Сроки	Стоимость

		проведения	(для одного магазина)
1.	Тренинг по категорийному менеджменту	Октябрь 2017	45000
2.	Тренинг по мерчендайзингу	Январь 2018	37000
3.	Тренинг личных продаж	Март 2018	29000
	Итого		111000

Для повышения мотивации сотрудников возможно введение системы награждения и присвоения им директором по свежести номинаций «Лучший работник по итогам дня (или месяца)».

7. На основе выявленных проблем, предлагаем провести мероприятия по стимулированию сбыта скоропортящихся продуктов категории «фреш». Например, рекомендуем периодически, по мере необходимости, проводить акцию «Товар дня». Для реализации первой рекомендации затраты на нужные материалы составят 2160 руб. Учитывая, что в среднем стоимость одного продукта из категории «фреш», который подвержен простою, составляет 55 рублей, и принимая во внимание тот факт, что в среднем в магазине простою «подвергаются» 15 видов продукции, то выручка от реализации подобных товаров увеличится в среднем на 825 рублей (55 руб.*15).

Из таблицы 2.17 видно, что на приобретение нужных материалов магазин затратит 2 160 руб.

Следовательно, мероприятие окупится менее чем за 3 месяца (2160:825 ≈2,62).

Далее, начиная с этого периода после внедрения первой рекомендации, магазин сможет начать увеличить свою выручку.

Таблица 2.17 - Расчет затрат на проведение мероприятий, необходимых для контроля товаров категории «фреш» директором свежести

Наименование	Количество, шт	Стоимость одной единицы, руб	Итого, руб
Табличка	15	54	810
Меловые маркеры на водной основе	6	95	570
Подставка	15	27	405
Ценникодержатель	15	25	357
Итого	51	201	2160

Таким образом, реализация данных рекомендаций позволит повысить число продаж товаров категории «фреш» и увеличить выручку.

8. На розничном торговом ООО «Пятерочка»№ 121 г. Зеленоград также предлагаем следующие мероприятия по совершенствованию мерчендайзинга:

1.Поддерживать уже имеющуюся систему мерчендайзинга в магазине, а так же совершенствовать посредством привлечения специалистов, способных производить оценку состояния системы. Кроме того, проводить опросы покупателей, что позволит взглянуть на устройство мерчендайзинга со стороны.

2.Регулировать систему установления цен на товары и правильно отражать их на ценниках. Недовольства покупателей несоответствием цен может повлечь за собой их отток, что негативно скажется на величине продаж и, следовательно, на имидже всей торговой сети. Так же важно грамотное размещение ценников, около разложенного на полках товара. При сложности поиска ценника, покупатель может просто отказаться от покупки желаемого товара, и купить его в другом магазине, с более отлаженной системой мерчендайзинга, т.к. подобная проблема заставляет покупателя затрачивать личное время. Цена должна быть четко обозначена и хорошо видна. Ведь именно цена чаще всего служит критерием, на основании которого покупатель делает выбор. Ценник не должен закрывать упаковку. Это связано с тем, что

многие покупатели запоминают, как выглядит понравившийся товар, но при этом не знают, как точно он называется. Цены на товары, расположенные рядом, могут отличаться очень сильно. Поэтому ценники должны быть расположены так, чтобы покупатель не перепутал один товар с другим. Ценники с информацией об однородных товарах должны иметь единый формат.

3.Очень важно, чтобы витрины и стеллажи буквально ломились от товаров. Посетитель должен быть уверен, что в магазине в изобилии есть все, что ему нужно. Поэтому на полках нельзя оставлять свободное место, а образовавшиеся пустоты моментально заполнять новым товаром. Необходимо так составить график поставок, чтобы был постоянный запас самых ходовых товаров или товаров, с которыми случаются перебои. Обязательно стоит увеличить и запас тех продуктов, которые активно рекламируются на телевидении и в прессе. Обычно во время рекламных кампаний спрос на них заметно растет. Данная проблема так же решается посредством повышения квалификации администратора торгового зала.

Перспективными инструментами привлечения покупателей в настоящее время стали онлайн-продажи, бесконтактные способы оплаты с помощью мобильного телефона, омниканальность. В ближайшем будущем в российском ритейле определяющими будут трекинг пользователей, оптимизация бизнес-процессов, экономия и взаимопроникновение офлайн- и онлайн-продаж, магазины без кассы, кассы самообслуживания (пилотные проекты у X5 уже внедрены!), автоматизированные торговые системы.

9. Поскольку немаловажным средством привлечения потенциальных потребителей в магазин являются именно ощущения, то необходимо регулировать и факторы атмосферы – чистота в торговом зале, комфортная температура, запахи, правильное освещение. В I квартале 2016 года потребители сокращали количество посещаемых торговых сетей, несмотря на высокую промоактивность ритейлеров, что свидетельствует о необходимости работы на новом уровне (рис.2.15).

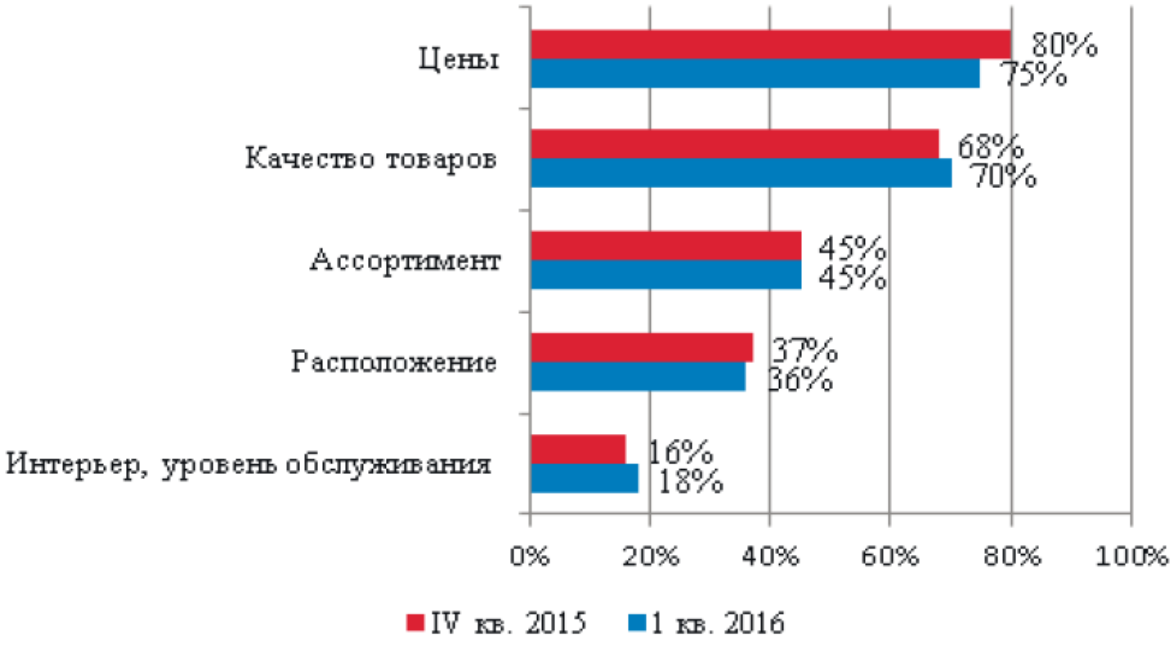

Рис. 2.15. Факторы, влияющие на выбор магазина

Как показало исследование, среди факторов, влияющих на выбор магазина, основными являются цены, качество товаров, ассортимент, расположение и интерьер, уровень обслуживания покупателей. Поэтому задача менеджеров – обеспечить их оптимальное сочетание, лучшее, че у конкурентов. Внедрение предложенных рекомендаций позволит компании увеличить товарооборот, улучшить имидж и повысить удовлетворенность покупателей. На основе экспертной оценки были сделаны прогнозы изменения основных показателей деятельности магазина.

Таблица 2.18

Прогноз изменения экономических показателей ООО «Пятерочка»№ 121 г. Зеленоград после внедрения мероприятий

Показатель	2016 г	прогноз	изменение
Выручка от продаж, тыс. руб.	418928	544606,4	125678,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	73498	80847,8	7349,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	17410	21240,2	3830,2
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	8278	10099,16	1821,16
Рентабельность (убыточность) продаж, %	4,2	5,88	1,68
Затратоотдача		1,4	

Таким образом, по данным таблицы можно судить об ожидаемом росте экономических показателей ООО «Пятерочка»№ 121 г. Зеленоград. Реализация рекомендаций будет способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке в изменяющихся условиях, а предложенные мероприятия позволят усилить их эффект. Все это будет способствовать сохранению лидерских позиций компании в своей сфере деятельности.

Выводы.

Во второй главе выпускной квалификационной работы были разработаны варианты эффективных управленческих решений, способствующие увеличению прибыли и укреплению позиций на рынке, определены наиболее перспективные направления развития исследуемого магазина.

Рассмотрев состояние магазина «Пятерочка » были предложены следующие мероприятия по его совершенствованию с целью повышения товарооборота и удовлетворенности покупателей :

- Установка информационного стенда на входе ;
- Проработать траекторию движения покупателей ;
- Обучение сотрудников для повышения квалификации ;
- Соблюдения сроков годности ;
- Внедрение категорийного менеджмента ;
- Изучить текучесть кадров ;
- Стимулирование сбыта продуктов категории «фреш».

С персоналом необходимо постоянно проводить работу по его развитию и обучению, создавать для них интерес и тем самым мотивируя кадры работать именно в этой компании. Таким образом предприятие смогло бы более эффективно организовывать деятельность своих работников.

Мероприятия, предложенные на основе исследования, позволят модернизировать систему управления продажами путем создания более уютной атмосферы в торговом зале. Атмосфера магазина будет сформирована таким образом, чтобы посетители концентрировали свое внимание в нужном направлении, увеличится вероятность приобретения тех товаров, которые без такого вмешательства, вероятнее всего, не способны привлечь внимание и заинтересовать потенциальных покупателей настолько, чтобы они их приобрели.

Следовательно данные мероприятия позволят создать более благоприятную обстановку в магазине «Пятерочка», а также будут способствовать увеличению времени нахождения посетителей в торговом зале, что бесспорно приведёт к увеличению товарооборота. При данных нововведениях прибыль может возрасти в несколько раз, за счёт внешней привлекательности торгового зала и оптимизации ассортимента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление продажами - это область практики, формирующаяся на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж. Поэтому в систему управления продажами мы включаем следующие элементы [16, С. 156]:

Мерчандайзинг является сравнительно новым способом коммуникации с потребителем в маркетинге. В наше время традиционный продавец заменен инструментами мерчандайзинга [1]. Именно приемы присущие мерчандайзингу, образуют канал невербальной коммуникации, выстроенный искусным образом, который привлекает внимание покупателей к товарам в местах продажи. Под словом «мерчандайзинг» принято понимать все, что способствует созданию в торговой зале наилучшей атмосферы, условий для контакта потребителя и продукции [2]. Конечно, здесь нельзя обойтись без принятия во внимание психологических особенностей потребителей.

Мерчандайзинг в нашем современном мире стал неотъемлемой частью организации продаж товаров. Благодаря ему удается продвигать разнообразный товар. Ведь самое главное - не произвести товар, а суметь его продавать, то есть заставить потребителя без всякого физического насилия не просто приобрести данный товар, а именно захотеть его купить. Но не всем предприятиям удается эффективно продвигать свою продукцию, у одной фирмы это получается лучше, у другой хуже.

Российская розничная торговля сегодня – это один из самых доходных и стремительно растущих сегментов рынка. Международные, столичные и региональные сети решительно развивают свой бизнес: один за другим открываются новые супермаркеты, дискаунтеры и гипермаркеты.

На сегодняшний день разворачивается активная борьба за покупателей, розничные сети пытаются захватить потребительский рынок.

С одной стороны, в России продолжает расти количество торговых центров, которые направлены на комплексное обслуживание посетителей

(включая покупку продуктов питания и одежды, услуги общественного питания, развлечения). Как правило, в торговых центрах размещаются крупные ритейлеры, с достаточно большим ассортиментом и гибкой ценовой политикой. Однако, в условиях кризиса их положение не самое лучшее. Во-первых, выросли расходы россиян на питание (вместо прошлогодних от 36 до 50−55% доходов к концу года, прогнозируют аналитики «ВТБ капитал»). Семьи стремятся вести бюджет экономнее– в частности, меньше посещать торговые центры и не набирать лишнего. Во-вторых, сегодня уже не каждый продавец может себе позволить арендовать помещение в торговом центре.

Первый магазин ритейлера был открыт в феврале1999 г. в г. Санкт – Петербург. В2001 году произошли два наиболее важных события для сети. Это ее выход на московский рынок и открытие офисно - логистического центра. В 2002 году началось развитие по программе франчайзинга. Открытие сотого магазина сети произошло в 2004 году. В этот же год «Пятерочка» вышла на рынки Украины и Казахстана.

Чистая розничная выручка увеличивается. Так, разница между 2013 и 2014 гг. составляет 87430 млн. рублей, а 2014 и 2015 гг. –14 951, 8 млн. рублей, что в процентном соотношении равно соответственно 25,1 и 34,3 % . В 2016 году рост розничной выручки составил36,1 % в3 квартале, во втором квартале этот показатель достигал 30,6 % .

Рентабельность продаж также увеличивается. В 2014 году она возросла до 0,4 % по сравнению с предыдущим годом, в 2015 году – до 0,8. Данные показатели свидетельствуют о рациональном подходе к стратегии развития торгово- розничной сети и способствуют благоприятной тенденции ее существования на рынке. Однако валовая рентабельность за последний год понизилась. Одной из причин спада данного показателя стало увеличения числа товарных запасов сети.

Так как современной компании в процессе своего существования необходимо отслеживать процесс изменений, уточнять, идут ли изменения по намеченному плану и достигают ли своих целей, то для этого организация

постоянно изучает эффективность управления данными изменениями.

Следует особо выделить тот факт, что «Пятерочка» в целом пересмотрела свою стратегию. С 2015 г. в ее основе находится потребитель и его запросы. Так как, приходя в магазин, покупатель стремится найти свежую продукцию, то сеть начала внедрять продукцию товаров категории «фреш».

В связи с тем, что данный вид товаров является скоропортящимся, то с целью управления новым ассортиментом была введена новая должность-должность директора по свежести. Он несет ответственность за качество продукции в торговом зале. Так, если покупатель найдет товар с истекшим сроком годности, то директор должен выдать ему аналогичный, при этом бесплатно.Так, средний чек в 2016 году увеличился на 13 рублей, а в 2017 г. по сравнению с предыдущим годом на33,3 руб., что составляет соответственно увеличение на 4,4 и 11 % .

Количество посещений покупателями также увеличилось. Так, в 2017 году их число достигло отметки в 345,3 млн.

Представленные данные дают возможность сделать вывод о том, что разработанная менеджерами уникальная мультиформатная бизнес- модель достигла поставленных целей.

Следовательно, управление изменениями сети осуществляется на высоком уровне, его можно считать эффективным.

Однако в процессе исследования было выявлено, что количество простоев продукции товаров категории «фреш» в рассматриваемом нами магазине увеличивается. Простой – это продукция, которая в течение своего срока годности не реализуется магазином, что приносит убытки, и представляет собой недополученную, однако ранее возможную выручку. Так, их число в 2016 году составило 14, а в 2017 г. –18 видов продукции. Поэтому нужно разработать меры в области управления с целью снижения данного показателя.

Таким образом, реализация данных рекомендаций позволит, во-

первых, повысить число продаж товаров категории «фреш» и увеличить выручку.

Во - вторых, рекомендации помогут поднять уровень сплоченности коллектива и увеличить мотивацию к повышению компетенции и этики сотрудников. Второе мероприятие не требует значительных затрат, так как основывается на нематериальном поощрении. Однако, эффект будет проявляться в улучшении морально- психологического климата, в повышении ответственности и увеличении степени удовлетворенности клиентов при обслуживании за счет повышения квалификации персонала.

Таким образом, реализация организационных изменений способствует повышению конкурентоспособности компании на рынке в изменяющихся условиях, а предложенные рекомендации позволят усилить их эффект. Все это будет способствовать сохранению лидерских позиций в своей сфере деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ (часть I ФЗ от 30.11.1994 № 51-ФЗ; часть II ФЗ от 26.01.1996 № 14 ФЗ) (ред. 30.12.2014)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации № 117-ФЗ от 05.08.2000 г. (ред.18.09.2014 г.)
3. Аврех Г.П. Затраты и результат: беседы об экономике. М.: Наука, 2012. 382 с.
4. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. М.: Альпина, 2014 311 с.
5. Алексина С.Б. Методы стимулирования продаж в торговле. М.: Инфра-М, 2014. 277 с.
6. Алексина С.Б. Проблемы и перспективы применения инновационных методов стимулирования продаж в розничной торговле, 2014. 412 с.
7. Алешина И.В. Поведение потребителей. М.: Экономист, 2012. 352 с.
8. Андронов В.В., Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы и государственное регулирование. - М.: Экономика, 2012
9. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. «Финансовый анализ», учебное пособие, 2-е изд. Москва-Новосибирск, ДиС, 2013. 224 с.
10. Ашимов А.А., Бурков В.Н., Джапаров Б.А., Кондратьев В.В. Согласованное управление активными производственными системами. – М.: Наука, 2013. – 248 с.
11. Багиев Г. Л.и др. Маркетинг : учебник для вузов. СПб. : Питер, 20162. 556 с.
12. Байков Н.Д. Русинов Ф.М. Организация и эффективность управления производством. М.: Мысль, 2014. 116 с.
13. Бармашова К.С. Цели стимулирования сбыта. 2013. 299 с.
14. Береговая И.Б., Береговой Б.А. Товароведение и экспертиза непродовольственных товаров (часть 1): методические рекомендации по

выполнению контрольной работы для студентов направления100700.62 «Торговое дело». – Оренбург: ОГИМ, 2014. – 30 с.

15. Береговая И.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И.Б.Береговая// Символ науки. – Уфа: Омега- сайнс,2015. - №12. – С.90 - 93
16. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход/ Б. Берман, Дж. Р. Эванс. – 8-е изд. М.: Вильямс, 2013. 295 с.
17. Бляхман Л.С. Экономика фирмы: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2016. 279 с.
18. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография. М-во образования и науки РФ, ТГТУ. Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2016. 95 с.
19. Блюм М.А., Молоткова Н.В., Соседов Г.А. Рекламные технологии в коммерции и бизнесе. Тамбов: Институт повышения квалификации работников образования, 2016. 143 с.
20. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Пер.с англ. М.: Экономика, 2015. 320 с.
21. Бурков В.Н., Джавахадзе Г.С. Экономико-математические модели управления предприятием. М.: ИПУ РАН, 2013. 165 с.
22. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра- М., 2012. 392с.
23. Высоков В.В., Высокова Т.Н. Управление промышленным предприятием в условиях рынка. РГЭА.- Р-н/Д., 2015 г. 120 с.
24. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. 271с.
25. Гордон М.П., Логистика товародвижения. М.: Центр экономики и маркетинга. 2013. 168с.
26. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. М.: Инфра-М, 205. 72с.

27. Горфинкель В. Я., Купряков Е. М., Швандар В. А. Экономика предприятия. Учебник для вузов. Третье издание. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 330 с.
28. Данченок Л. А., Иванова И. Е., Ласко-вец С. В. и др. Маркетинг : учебник и практи-кум / под ред. Л. А. Данченок. М.: Юрайт, 2014. 486 с.
29. Данченок Л. А., Пичугина Е. Г.Управле-ниеконтрмаркетингом: социально-экономиче-ский аспект : монография. М.: МЭСИ, 2013. 131 с.
30. Данченок Л. А., Эбергардт А. Е.Возможности сглаживания сезонной кривой продаж компаниями-производителями сезонных товаров // Вестн. УМО. Экономика, статистика и информатика. 2013. № 2. С. 24–27.
31. Жданов С.А, Экономические модели и методы в управлении. М.: Дело и сервис, 2013. 176с.
32. Захарова Ю.А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж. М.: Дашков и К°, 2014. 399 с.
33. Наумова Л.М. Инструментарий мерчандайзинга в технологии эффективных продаж продуктового ритейла / Л.М. Наумова, И.А. Сбоева. Йошкар-Ола: ПГТУ, 2014. 211 с.
34. Официальный сайт сети «Пятерочка» [Электронный ресурс].- Режим доступа:https: // 5ka.ru /
35. Снегирева В.В. Книга мерчандайзера/ Снегирева В.В.- СПб.: Питер, 2015. - 384 с.
36. Суганова М.И. Специфика применения технологий мерчандайзинга на отечественном рынке розничной торговли // Управление инновациями в сфере обслуживания. IV междунар. науч.-практ. конф. Орел, апрель 2015 г.: матер.идокл. / под общ. ред. Е.В. Петрухиной. Орел: Изд-во ОГУ, 2015. С. 227-231.
37. Сысоева С. В. Большая книга директора магазина/ Сысоева С. В., Шаг Г. Г.- СПб.: Питер,2016. - 432 с.
38. Сысоева СВ. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице/ Снегирева В.В., Бузукова Е. А.- СПБ.: Питер,2015. - 226 с.

39. Толмачева, Ирина Алексеевна. Эффективный мерчандайзинг. Взгляд поставщика / Ирина Толмачева. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2017. - 159 с.
40. Торговая сеть «Пятерочка» [электронный ресурс] // PYATEROCHKA.RU: Официальный сайт торговой сети «Пятерочка». 2016 – Электрон.данные. URL:
41. Феоктистова Е.М. Мерчандайзинг в практике торговых организаций. М.: ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. 128 с.
42. Черноносова, Наталия Валерьевна. Использование мерчандайзинга в розничной торговле: теория и практика / Н.В. Черноносова. - Науч. изд. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2015. - 31 с.
43. Чкалова О.В. Организация размещения и выкладки товаров как составная часть управления торговым предприятием // Маркетинг в России и за рубежом 2015 № 3.
44. Retail. Ru [Электронный ресурс].: Ритейл озаботился свежестью- Режим доступа:http: // www.retail.ru /
45. X5 RetailGroup» — компания розничной торговли [Электронный ресурс].:Инвесторам. Годовые отчеты. Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2013, 2014, 2015 гг.- Режим доступа:http: // www.retail.ru /
46. http://www.pyaterochka.ru/about (дата обращения 27.03.2017 г.). – Информационное письмо.