

УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ

КАК ПРЕУСПЕТЬ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ



▶ **ЕЛЕНА
ТИШКИНА,**
начальник PR-отдела
группы компаний
«Сантрек»

ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ МАТРИЦЫ МАГАЗИНА: ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ
УПРАВЛЯЮЩИХ
В РИТЕЙЛЕ

Стр. 15

ДИЗАЙН МАГАЗИНА
КАК ИНСТРУМЕНТ
РОСТА ПРОДАЖ

Стр. 22

КАК РИТЕЙЛЕРУ
УДЕРЖИВАТЬ
КЛИЕНТОВ

Стр. 35



МАРТ 2023

3

Коммерческое предложение и другие продающие тексты для отдела продаж

Онлайн-курс Тимура Асланова
по копирайтингу для отдела продаж

Старт обучения сразу после оплаты

На курсе вы научитесь:

- ✓ **писать продающие тексты** для различных задач и различных аудиторий,
- ✓ **писать цепляющие и продающие** коммерческие предложения,
- ✓ **понимать** каким должен быть эффективный продающий текст,
- ✓ **привлекать и удерживать внимание** аудитории в тексте,
- ✓ **стимулировать** клиента к немедленным действиям,
- ✓ **делать акценты в тексте** на важных вещах,
- ✓ **правильно презентовать** продукт или услугу,
- ✓ **аргументировать цену**,
- ✓ **снимать возражения** клиента,
- ✓ **строить логику** продающего текста,
- ✓ **писать понятно и просто**,
- ✓ **формировать доверие** клиента к компании и ее продуктам,
- ✓ **увеличивать продажи** при помощи правильных продающих текстов.



ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru

**Издательский дом
«Имидж-Медиа»****Главный редактор:**

Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru

Выпускающий редактор:

Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com

Отдел рекламы:

reklama@image-media.ru

**Менеджер по выставочной
деятельности:**

Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел подписки:

klient@supersales.ru

Отдел доставки:

jurnal@image-media.ru

**Экономико-правовое
обеспечение:**

Наталья Кульмина

Верстка:

Вера Прыганова

Корректор:

Инна Назарова

Адрес редакции:

127018, г. Москва,
ул. Полковая, дом 3,
стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76

Подписные индексы:

12642 по каталогу
«Урал-Пресс»
84520 по каталогу «Прессинформ»
Т0983 по каталогу
«Почта России»
84520 по каталогу
«Пресса-подписка»
Т0983 по каталогу «Руспресса»

В случае возникновения
проблем с доставкой издания
просьба немедленно сообщать
на e-mail:
dostavka@image-media.ru
или по телефону (495) 540-52-76

Формат 210x283.
Подписано в печать 20.02.2023 г.
Отпечатано в ООО «Печатная
Мастерская РАДОНЕЖ».
Тираж 5000 экз.
Распространяется только
по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация,
Белоруссия, Казахстан

Успех работы розничного магазина зависит от множества факторов. И каждый ритейлер ищет свои пути к эффективным продажам, к удержанию клиентов. Какой из этих путей наиболее актуален в каждом конкретном случае, сказать однозначно невозможно. Но есть и то, без чего успешная работа магазина невозможна, в частности, это касается грамотного управления ассортиментом. О том, как пошагово формировать товарную матрицу магазина, сегодня расскажет начальник PR-отдела группы компаний «Сантрек» Елена Тишкина.

Какие изменения ждут нас в 2023 году в категорийном менеджменте? Как контролировать исправность и безопасность торгового оборудования? Каковы типичные ошибки управляющих в ритейле? Ответы на эти и многие другие вопросы управления магазином читайте в сегодняшнем номере.

Новых идей и их успешного воплощения!



ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

*Уважаемые читатели нашего журнала, собственники и директора магазинов, супермаркетов и розничных сетей, а также руководители подразделений предприятий ритейла! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением магазином, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес:
editor.sellings@gmail.com.*

*Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление магазином» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.
Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.*

ТЕМА НОМЕРА

Елена Тишкина

6

ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ МАТРИЦЫ МАГАЗИНА:
ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ

Сергей Илюха

11

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЖДУТ НАС В 2023-М В КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

МЕНЕДЖМЕНТ

Константин Цивин

15

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ УПРАВЛЯЮЩИХ В РИТЕЙЛЕ

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Вячеслав Таймазов

20

КОНТРОЛЬ ИСПРАВНОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ ТОРГОВОГО
ОБОРУДОВАНИЯ: ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ И ПОМНИТЬ

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Анна Шаркунова

22

ДИЗАЙН МАГАЗИНА КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА ПРОДАЖ

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Вячеслав Таймазов

26

ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ ПО-РУССКИ:
СПЕЦИФИКА РЫНКА, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

МАРКЕТИНГ В МАГАЗИНЕ

Артем Приб

28

ПРАВИЛА УСПЕШНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В РИТЕЙЛЕ

МАРКЕТИНГ В МАГАЗИНЕ

Вячеслав Таймазов

31

КАК И КТО ДОЛЖЕН ОБСЛУЖИВАТЬ POSM
В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

Людмила Уварова

35

КАК РИТЕЙЛЕРУ УДЕРЖИВАТЬ КЛИЕНТОВ?

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

Егор Герасимов

39

ДЕТСКАЯ КОМНАТА В ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ:
КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ ПОМЕЩЕНИЕ
И ПОДОБРАТЬ ПЕРСОНАЛ?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Наталья Антонова

41

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ С ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ:
СЛОЖНОСТИ И ПОИСК РЕШЕНИЙ

ВАШ ЮРИСТ

45

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ МАГАЗИНОМ

61

ТЕНДЕНЦИИ

КАК РИТЕЙЛЕРУ СООТВЕТСТВОВАТЬ
ПОТРЕБНОСТЯМ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ МАТРИЦЫ МАГАЗИНА: ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ



Елена Тишкина,

начальник PR-отдела группы компаний «Сантрек»

Востребованный ассортимент является обязательным условием успеха розничного магазина. Именно поэтому на этапе планирования торгового бизнеса очень важно уделить достаточно внимания составлению эффективной товарной матрицы. В противном случае торговое предприятие ждет значительные убытки, вплоть до полного банкротства.

Товарная матрица представляет собой полный перечень продукции магазина, структурированный по определенным критериям и характеристикам. Ее состав зависит от портрета будущих покупателей, месторасположения торговой точки, сегмента товаров, конкурентного окружения, ценового позиционирования. Помимо

этого существует ряд универсальных правил составления ассортимента, которые повышают средний чек и оборачиваемость магазина.

Группа компаний «Сантрек» на протяжении двадцати лет помогает розничным партнерам по всей стране формировать эффективную товарную матрицу в зависимости от исходных

данных торговой точки. Этот опыт относится к магазинам по продаже сантехники и мебели, но сама система оценки факторов и их влияния на составление ассортимента подходит для розничного бизнеса любой направленности. В статье приводится универсальный пошаговый алгоритм формирования товарной матрицы на примере сантехнической торговой точки. Можно подставлять свои виды товаров и применять действия на практике.

ТОВАРНАЯ МАТРИЦА ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ПОЛНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОДУКЦИИ МАГАЗИНА, СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПО ОПРЕДЕЛЕННЫМ КРИТЕРИЯМ И ХАРАКТЕРИСТИКАМ.

«ПЛАН – ВСЕМУ ГОЛОВА»

Организация любого бизнеса начинается с идеи. Чтобы ее воплотить в жизнь, понадобится детально прописать па-

раметры будущего торгового предприятия, то есть составить предварительный план. Параметры могут меняться в ходе изучения рынка и целевой аудитории, но основа остается неизменной.

Планирование включает в себя определение категории товаров, формата торговой точки и ценового сегмента. Эти данные показывают, в каком направлении необходимо проводить анализ рынка, целевой аудитории и конкурентов. То есть предварительный план – это некая гипотеза, которую нужно подтвердить, опровергнуть или видоизменить. Именно для этого проводится дальнейшее изучение рынка.

ЛОКАЦИЯ МАГАЗИНА

Месторасположение магазина во многом определяет портрет будущего покупателя. Здесь имеет значение не только район, но и особенности населенного пункта и региона нахождения. Известно, что субъекты страны различаются по климату, национальным традициям, образу жизни и доходам населения. Все это влияет на формирование товарной матрицы.

К примеру, в Республике Крым особенно востребованы трубы ПНД (полиэтилен низкого давления) из-за теплого климата и отсутствия экстремально низких температур в зимний период. Их используют для организации водопровода и часто располагают поверх земли, что невозможно в регионах средней полосы или севера. Это наглядный пример того, как регион нахождения магазина может влиять на формирование товарной матрицы.

Район расположения торговой точки играет роль при

ПЛАНИРОВАНИЕ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ ТОВАРОВ, ФОРМАТА
ТОРГОВОЙ ТОЧКИ И ЦЕНОВОГО СЕГМЕНТА.

определении типа и ценового сегмента товаров. Ассортимент магазина, находящегося в спальном районе, будет сильно отличаться от ассортимента торговой точки в элитном квартале с частной застройкой.

Поэтому, выбирая локацию будущего розничного магазина, необходимо учитывать влияние окружающих объектов, а также средний достаток проживающих рядом людей. Ведь именно они будут основной покупательской аудиторией.

АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Выбирая торговую нишу и формат магазина, нужно четко знать своих покупателей. Возраст, привычки, уровень достатка, повседневные потребности – эти критерии будут напрямую влиять на состав товарной матрицы. Ведь главная задача розничного магазина – предложить своей аудитории продукцию, максимально

удовлетворяющую ее потребности как в функционале, так и в цене.

Например, если говорить о магазинах по продаже сантехники, то наши последние исследования показали, что потенциальные покупатели в торговом центре «Сантрек» это: мужчины (53%) или женщины (47%) в возрасте 25-55 лет. Более 49% готовы потратить на покупку сантехники от 1000 до 30000 рублей, а средний чек составляет около 12 000 рублей.

У каждого магазина будет своя аудитория, покупательская способность и средний чек. При формировании товарной матрицы важно знать, на какой сегмент покупателей ориентироваться. Если это спальный район с недорогими квартирами, то будет востребована продукция в средней и экономичной ценовой категории. Если магазин находится в центральной части города, рядом с ведущими торговыми центрами, то есть смысл предложить товары в среднем и премиум сегменте.

МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ МАГАЗИНА ВО МНОГОМ
ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОРТРЕТ БУДУЩЕГО ПОКУПАТЕЛЯ.

ВЫБИРАЯ ТОРГОВУЮ НИШУ И ФОРМАТ МАГАЗИНА, НУЖНО ЧЕТКО ЗНАТЬ СВОИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

Таким образом определяется преобладающий сегмент продукции и что именно можно предложить покупателю для удовлетворения его нужд. Благодаря анализу конкурентной среды сложится общая картина рынка. Так можно выбрать нишу для магазина, определить ключевые товарные позиции и ценовую политику.

КОНКУРЕНТНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Когда определена локация магазина и есть понимание портрета покупателя, то следующим шагом будет анализ конкурентного окружения. Нужно определить ближайшие торговые точки, предлагающие аналогичный или схожий товар.

Конкурентов можно разделить на прямых и косвенных. Первые работают исключительно в вашей нише и с вашим потенциальным покупателем. Вторые – предлагают более широкий спектр продукции, где ваш сегмент представлен в ограниченном количестве. Чтобы понять влияние конкурентов на торговое предприятие, нужно выяснить их сильные и слабые стороны. С этой целью собирают следующую информацию:

- местонахождение торговой точки;
- категории и качество товаров;
- ценовая политика;
- уровень сервиса и наличие дополнительных услуг;
- рекламная активность.

Чтобы наглядно увидеть картину конкурентного окружения, а также выявить аспекты, которые в перспективе можно использовать на благо бизнеса, лучше внести данные в таблицу.

Важной частью анализа конкурентов является изучение ассортимента. Это поможет подобрать оптимальную матрицу товаров, которые будут востребованы у покупателей. Необходимо понять линейку основных позиций, ценовой уровень, ключевые товары. Заполните подобную таблицу по каждому конкуренту.

РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ МАТРИЦЫ

Собрав всю необходимую информацию по конкурентам и целевой аудитории, определившись с локацией магазина, ценовым позиционированием и сегментом продукции, можно приступить к формированию товарной матрицы.

Товарная матрица имеет ширину и глубину и состоит из категорий товаров, наделенных определенными функциями.

Ширина ассортимента – это количество разновидностей товаров в одном сегменте. Для магазина сантехники это смесители, санфаянс, насосное оборудование, канализационные трубы и т. д.

Таблица 1 Анализ конкурентного окружения

Название магазина	Прямой/косвенный	Локация	Ассортимент	Ценовая политика	Сервис	Реклама
«Санмарт», ИП Иванов	Прямой	Первомайский р-н	Смесители, санфаянс, инженерная сантехника	Средний, эконом	Доставка платная от 5000 руб.	Уличные щиты, соцсети, радио

Таблица 2. Анализ ассортимента конкурентов

Название позиции	Кол-во моделей	Бренды	Цена (низ./выс.)	Сегмент
Смесители	7	SANTREK AQUA	2500/4500	Эконом, средний

Таблица 3. Пример товарной матрицы для магазина сантехники

Группа	Категория	Наименование	Поставщик	Цена опт, руб.	Наценка	Цена розница, рублей	Функция
Смесители	Кухня	SANTREK AQUA-840	Сантрек	2500	16%	3028	Приносящие прибыль

Глубина ассортимента – это количество разновидностей одной категории товара. Например, смесители могут быть для кухни, ванны и раковины, а те в свою очередь делятся на модели с коротким и длинным изливом, с выдвижной лейкой или без нее, однорычажные и двухвентильные.

По функциональным параметрам ассортимент можно разделить на:

Создающие оборот (50%) – товары, которые генерируют основную выручку. При покупке таких товаров часто важную роль играет цена, а не известность бренда, поэтому наценка, как правило, здесь невелика. Они гарантированно продаются и должны быть обязательно представлены в базовых категориях.

Приносящие прибыль (20%) – наиболее маргинальная категория продукции. Обычно это известные новинки и популярные товары, которые имеют высокую наценку. Они не столько создают выручку, сколько определяют прибыльность бизнеса, ведь торговля товарами, создающими оборот, далеко не всегда может быть высокоприбыльной.

Привлекающие внимание (5%) – это известные активно рекламируемые бренды, которые знает покупатель. При этом товар не обязательно должен быть хитом продаж, достаточно яркой упаковки, рекламных возможностей производителей для проведения акций, кото-

рые привлекают покупателей в магазин.

Удерживающие покупателя (5%) – товары, которые необходимо включить в категорию, даже если они редко продаются. Они у всех на слуху, пусть и могут использоваться в редких случаях. Если покупатель не найдет у вас нужное ему – он уйдет к конкуренту, где продукция будет в ассортименте, при этом купит там и все остальные товары.

Увеличивающие средний чек (10%) – сопутствующие товары и расходные материалы. Матрица увеличения поистине завораживает: буквально за секунды сумма покупки возрастает на 15-20%, стоит только продавцу произнести несколько слов по теме. Увеличить средний чек можно также благодаря товарам, обеспечивающим комплексную покупку, и в особенности за счет услуг, подавляющее число которых имеет гигантскую, по сравнению с товарами, маржу.

Сезонные (10%) – товары, востребованные в определенное время года или к определен-

ным датам. Они могут значительно увеличить прибыль магазина в ограниченный период времени. Так работают различные подарочные наборы к праздникам или садовые товары к началу дачного сезона.

С учетом вышеприведенных параметров информация по товарам вносится в таблицу. Здесь удобно сортировать данные по группам, категориям и стоимости. Эта таблица (см. табл. 3) является примером формирования товарной матрицы и может видоизменяться под специфику торгового бизнеса.

АНАЛИЗ ПРОДАЖ И КОРРЕКТИРОВКА МАТРИЦЫ

На протяжении времени могут появляться новые конкуренты, строиться объекты рядом с торговой точкой, изменяться запросы покупателей. Поэтому товарную матрицу необходимо периодически корректировать под меняющиеся условия рынка. Чтобы не упустить момент

КОГДА ОПРЕДЕЛЕНА ЛОКАЦИЯ МАГАЗИНА И ЕСТЬ ПОНИМАНИЕ ПОРТРЕТА ПОКУПАТЕЛЯ, ТО СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ БУДЕТ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ.

ВАЖНО ВОВРЕМЯ ИЗБАВЛЯТЬСЯ ОТ «МЕРТВЫХ» ЗАЛЕЖЕЙ, ВЕДЬ ОНИ НЕ ТОЛЬКО УДЕРЖИВАЮТ ЧАСТЬ ВЛОЖЕННОГО КАПИТАЛА, НО И ТРЕБУЮТ РЕСУРСЫ НА ИХ ХРАНЕНИЕ И ОБСЛУЖИВАНИЕ.

Конечно, немаловажную роль играют взаимоотношения с поставщиками продукции. Широкий и качественный ассортимент, регулярные поставки, круглосуточная поддержка, быстрое решение вопросов по возвратам, клиентоориентированность – это важные критерии при выборе оптового партнера. Именно поэтому 96% клиентов группы компаний «Сантрек» являются постоянными.

Формирование востребованной товарной матрицы во многом определяет успех торгового предприятия. И если подойти к процессу со всей серьезностью, изучив целевую аудиторию и конкурентное окружение, а также применив универсальные правила составления ассортимента, то это станет существенным заделом прибыльности бизнеса. А если с анализом рынка и выбором категорий товаров появились сложности, всегда можно обратиться за помощью к опытному поставщику.

появления новых запросов, нужно систематически проводить анализ продаж, выявлять быстрорастущие позиции товаров и отмечать невостребованные. Важно вовремя избавляться от «мертвых» залежей, ведь они не только удерживают часть вложенного капитала, но и требуют ресурсы на их хранение и обслуживание. Обычно для быстрого избавления от неликвида проводят акции, делают выгодные скидки, а иногда невостребованный товар дарят в качестве стимула к покупке. Это позволяет освободить

площади для востребованной продукции, а также получить дополнительные ресурсы для закупки.

Только регулярная корректировка товарной матрицы дает возможность предложить покупателям востребованный ассортимент, который максимально закрывает их потребности. При этом скопление товаров на складе минимальное, а значит бизнес будет показывать высокую оборачиваемость. Эти аспекты обеспечивают прибыльность и популярность розничного магазина.

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЖДУТ НАС В 2023-М В КАТЕГОРИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ



Сергей Илюха,

бизнес-консультант. Член правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла. Кандидат технических наук. Постоянный эксперт по розничной торговле телеканалов РБК, Первый канал, ОТР, «Москва 24», радиостанций «Вести FM», «Бизнес FM». Доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова. Соавтор курса «Категорийный менеджмент». Член Высшего экспертного совета Академии социальных технологий. Автор книг «Успешный путь в торговую сеть в вопросах и ответах, или 15 советов поставщику», «Жесткие коммерческие переговоры» и «Арифметика категорийного менеджмента», вошедшей в топ-10 лучших книг о ритейле по версии MarketMedia.

В последние годы мы находимся в состоянии постоянных революционных изменений. Сначала покупателя перевели на карантин, и он начал совершать больше покупок online. Затем ажиотаж спровоцировал дефицит и поиск товаров, выявил проблемы с резервированием товара и оперативностью реакции логистической цепочки на скачки спроса. И следующий этап, на котором мы находимся и сейчас, – сокращение ассортимента или уход с рынка иностранных брендов. Эти тренды привели к тому, что торговым сетям пришлось пересмотреть свой подход к позиционированию.

Существует мнение, что изменились и подходы к управлению ассортиментом. Я считаю, что это не так. Стратегически ничего не изменилось, и категорийный менеджмент по-прежнему является основным инструментом торговых сетей.

ЧТО ТАКОЕ КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Категорийный менеджмент – это система управления ассорти-

ментом, основывающаяся на четырех базовых принципах.

Товар делится на категории – группы товаров, имеющих похожие характеристики, удовлетворяющие похожие потребности и размещаемые в торговом зале на аналогичном оборудовании.

Каждой товарной категории присваивается роль в зависимости от целей магазина и важности для потребителя.

Есть всего пять основных целей управления ассортиментом:

- Привлечение покупателей.
- Повышение товарооборота.

- Повышение дохода и маржинальности продаж.
- Оптимизация бизнес-процессов.
- Снижение рисков и потерь.

Эти цели не изменились, несмотря на изменения в доступности товаров.

Для достижения этих целей необходимо понять, что нужно потребителю. Раньше потребитель условно делился на три большие группы.

Целевые группы потребителей – крупные группы потребителей, объединенные общими

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ, ОСНОВЫВАЮЩАЯСЯ НА ЧЕТЫРЕХ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПАХ.

ситуациями и целями покупки, которые обеспечивают основной товарооборот магазина.

Специальные группы потребителей – небольшие группы покупателей или группы, которые являются многочисленными, но привыкли делать покупки в других местах, тем не менее при выполнении ряда условий их можно привлечь в магазин. Это группы покупателей, которые имеют особые потребности и которых магазин хочет привлечь или просто удержать.

Остальные покупатели – оставшаяся часть покупателей, приносящих до 50 % прибыли, но имеющих разные модели потребления и стимулы при совершении покупки, что затрудняет целенаправленное влияние на их поведение.

Эти три группы остались, но появилась принципиально новая группа покупателей – покупающие online.

Логика работы offline-ритейла заключается в том, что после прихода покупателя в магазин работа с ним только начинается:

- В рамках основной потребности покупателя переключается на более дорогие или маржинальные товары.
- Делаются предложения, направленные на увеличение количества покупаемых товаров.
- Создается импульс для совершения незапланированных покупок.

Если же покупатель не пришел в магазин, он купит только нужные ему товары. Поэтому в рамках работы с покупателем и ассортиментом сегодня появилась действительно новая задача: заставить покупателя выйти из дома и прийти в магазин.

Управление каждой категорией осуществляется в соответствии с ее ролью (с учетом изменений в поведении потребителей и действий конкурентов). Здесь тоже изменения: серьезными конкурентами магазина стали маркетплейсы, интернет-магазины других торговых сетей и собственная служба доставки.

К управлению категорией привлекаются поставщики, которые доказали свою экспертность (или финансовую готовность). Изменения заключаются в том, что дефицит на рынке ослабил позиции торговой сети в переговорах и категорийным менеджерам необходимо провести ревизию своих переговорных навыков. Вы не поверите, но на сегодня спрос на мои тренинги по переговорам для закупщиков по сравнению с прошлым годом вырос более чем в пять раз!

Самое главное, что хочу отметить: общие принципы управления ассортиментом не меняются, меняются акценты и инструменты.

Выделю 5 основных изменений, которые, на мой взгляд, существенно повлияют на управление ассортиментом в 2023 году. Свою позицию поясню с помощью самой действенной техники убеждения: арифметики.

Техника проведения переговоров заключается в том, что рассматриваются не гипотетические действия покупателя и их «удовлетворенность», а экономический эффект от того или другого действия, рассчитанный с помощью простейших операций: сложения, вычитания, умножения, деления.

ИЗМЕНЕНИЕ 1. БОРЬБА ЗА ТОВАРЫ

Рынок если и не стал дефицитным, то многие привычные для покупателя бренды стали менее доступны. Торговые сети пытаются заместить их по трем направлениям:

- Ищут поставщиков, способных заместить их.
- Выпускают аналогичные ушедшим с рынка товары под СТМ (доля СТМ в последнее время существенно выросла и продолжает расти).

КАЖДОЙ ТОВАРНОЙ КАТЕГОРИИ ПРИСВАИВАЕТСЯ РОЛЬ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ МАГАЗИНА И ВАЖНОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ.

- Ищут возможности параллельного импорта.

Быстрое замещение ниш дает сети конкурентные преимущества. В чем же заключается это конкурентное преимущество?

Ушедшие с рынка товары выпускались под известными торговыми марками, брали «премию» за узнаваемость и относились к верхней части среднего и высокому ценовому сегменту.

Уход этих товаров с рынка, с одной стороны, обнажил ценовые ниши, с другой – вынудил ритейлеров ставить на полку похожие товары по аналогичным ценам, создавая избыточное предложение в среднем и низком ценовом сегменте и вызывая у покупателя паралич выбора (эффект белочки), когда покупатель не может выбрать из большого количества однотипных товаров. Он испытывает дискомфорт или даже отказывается от покупки.

Какой же эффект получат те, кто первым займет освободившиеся ниши?

1. Покупатель сможет выбрать более премиальные товары в привычном ценовом сегменте, сохранит положительный покупательский опыт и не уйдет в другой магазин. Сколько покупателей может уйти, испытывающий дискомфорт? 10%? 15%? А если учесть, что в высоком ценовом сегменте покупатель особенно требователен? А какая у них сумма чека?

2. Покупатель быстрее выберет нужные товары и оставшееся время потратит на движение по магазину и, возможно, совершение импульсных покупок. Это может увеличить сумму чека еще на 3-5 %.

3. Опыт моих проектов по внедрению категорийного ме-

ВСЕ ТОРГОВЫЕ СЕТИ СДЕЛАЛИ ЧУТЬ ЛИ НЕ ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ ДИСТАНЦИОННОЙ ТОРГОВЛИ ВЫДАЧУ ТОВАРА В МАГАЗИНЕ.

неджмента показывает, что в ассортиментных товарных категориях на покупки в высоком ценовом сегменте приходится 15-20 % продаж в натуральном выражении. В первой половине 2022 года, учитывая общий рост цен и смещение границ ценовых сегментов, эта цифра уменьшилась на 5 – 7 % (считаем 5%). При средней разнице в цене между средним и высоким сегментами 50 % (иногда разница больше. Условно в среднем товары стоят около 400 рублей, в высоком – около 600 рублей) потери категории в товарообороте составили $= 0,05$ (товары, проданные в среднем сегменте) $\times 0,5$ (средняя потеря в цене товара) $= 0,025$ или 2,5 %. Немало!

В реальности же потери могут быть значительно больше.

ЭФФЕКТ 2. НОВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛЕ

Еще в 2020 мы думали, что доля online-продаж не превысит 3-4 %, сегодня она при-

ближается к 10%. Первая задача в борьбе за потребителя теперь звучит так: «Как заставить покупателя выйти из дома и пойти в магазин».

Если проанализировать структуру предложения, то мы увидим, что ритейлеры начинают использовать все возможные решения, чтобы заманить покупателя в магазин. Наиболее показательный пример: коллаборации по размещению постаматов.

Торговые сети размещают свои магазины в местах с наиболее удобным расположением и большим трафиком, поэтому все службы доставки хотят разместить там свое оборудование.

С другой стороны, постаматы – это хорошие якорные арендаторы, которые создают дополнительный трафик. Человек, купивший, допустим, гаджет в интернете и пришедший за ним в продуктовый магазин, с большой вероятностью зайдет в него и совершит покупку, которую при прочих обстоятельствах сделал бы online.

ПОСТАМАТЫ – ЭТО ХОРОШИЕ ЯКОРНЫЕ АРЕНДАТОРЫ, КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ТРАФИК.

ЭЛЕКТРОННЫЕ ЦЕННИКИ ПОЗВОЛЯЮТ МЕНЯТЬ ЦЕНЫ ОДНОВРЕМЕННО В СИСТЕМЕ И НА ПОЛКЕ.

ЭФФЕКТ 3. БОРЬБА ЗА ПОКУПАТЕЛЯ

Покупательная способность снижается, кроме того, у покупателя появляются новые каналы покупок. В этих условиях основной задачей ритейлера становится привлечение покупателя на свою площадку (независимо от того, он- или offline) для того, чтобы работать с желанием купить на своей территории и по своим правилам.

Наиболее характерно эта тенденция видна на примере двух кейсов.

Кейс 1. X5 сделал все свои бонусы доступными во всех форматах. Это сделано для того, чтобы удержать человека в «экосистеме», не пуская его на маркетплейсы и в другие торговые сети, где у него нет премиального аккаунта и не накоплено столько бонусов (сам сегодня подключил на Яндекс+ повышенный кэшбэк 5 %. Угадайте, в какие магазины и аптеки теперь буду чаще ходить?).

Кейс 2. Все торговые сети сделали чуть ли приоритетным направлением дистанционной торговли выдачу товара в магазине. Я имел неосторожность воспользоваться этой услугой, и пока в течение 20 минут ждал, пока мне найдут и подготовят к выдаче предоплаченную покупку, о готовности которой меня уведомили (!!!), придумал много идей

для новых покупок в этом магазине.

4. Попытка уйти от ценовой конкуренции. Если раньше цены мониторили относительно соседних магазинов, то теперь цены мониторят в интернете, где они не всегда корректны и всех победить невозможно. В этой ситуации на первый план выходят тонкие настройки ценообразования и точечные настройки сервиса в борьбе за целевого потребителя.

Кейс 3. Понимая, насколько важна при покупке одежды возможность примерки, некоторые интернет-магазины предусмотрели возможность примерки в пунктах выдачи или при доставке, чем уменьшили традиционное преимущество offline-магазинов

Кейс 4. Стараясь сохранить свое конкурентное преимущество перед интернет-торговлей, которое ранее заключалось в возможности консультации продавца и примерки, некоторые магазины одежды стали предоставлять услугу индивидуальной подгонки товаров по размеру, что на сегодня не может сделать ни один интернет-магазин.

5. Постоянное тестирование новых технологий. Технологии ритейла в последнее время активно развиваются. Это дает возможность более глубоко изучить покупателя, снизить расходы, привлечь

покупателя новыми сервисными решениями. Основные варианты – создать вау-эффекты за счет внедрения передовых технологий, которые опережают время или же ввести автоматизацию, которая сможет устранить «человеческий фактор», который приводит к ошибкам, наиболее раздражающим покупателя.

Кейс 5. Одной из проблем offline-торговли являются очереди на кассах. Кассы самообслуживания, тележки со считыванием штрих-кодов товара и бесконтактной оплатой, магазин «без продавца» являются промежуточной формой торговли, совмещающей удовольствие от выбора товаров с возможностью минимизировать влияние на процесс покупки недостатков offline-торговли.

Кейс 6. Другая проблема, которая создает большой дискомфорт покупателю, – несоответствие цены на товар «ценнику». Причины две: не успели заменить ценник или товары «поехали» в планеграмме и напротив ценника оказался совершенно другой товар. Новые технологии позволяют решить эти проблемы:

- Электронные ценники позволяют менять цены одновременно в системе и на полке.
- Системы контроля планеграмм позволяют выявить отклонения от установленного порядка выкладки и выставить товары около соответствующих ценников.
- Покупатель может самостоятельно проверить цену товара, сканировав его штрих код в торговом зале.

Понимание этих трендов и использование их в борьбе за покупателя дает сети конкурентные преимущества.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ УПРАВЛЯЮЩИХ В РИТЕЙЛЕ



Константин Цивин,

бизнес-ментор с более чем 30-летним опытом управления компаниями среднего и крупного бизнеса. Занимаюсь организационным развитием компаний. Акцент делаю на постановках систем планирования и контроля; структурировании задач; разработке систем нематериальной мотивации сотрудников. Эксперт в области диагностики идей владельцев бизнесов, настройки менеджмента на цели собственника, внедрении новых процессов в компаниях, масштабировании предприятий; www.k-tsvin.ru

Все мы совершаем ошибки. И я, когда управлял розничной сетью, совершил их немало. Позволю себе, на основании собственного управленческого опыта, выделить наиболее типичные ошибки, совершаемые менеджерами розницы.

Пожалуй, их можно сгруппировать так:

1. Ошибки, связанные с прогнозами и планированием;
2. С технологиями исполнения поставленных задач;
3. С организацией системы контроля;
4. С учетом и анализом, в том числе конкурентной среды и покупательной способности клиентов;
5. С ассортиментом;
6. С ценообразованием;
7. С выбором программ лояльности;
8. С выбором формата магазина;
9. С определением и сегментированием целевой аудитории (ЦА);

10. С коммуникациями с этой самой ЦА, наконец.

Но самой трагической ошибкой я считаю разрыв связей топ-менеджеров со своими продавцами, что опосредованно ведет к потере связей и со своими клиентами. Чем больше организация, тем такой разрыв очевиднее. В итоге «руки уже

не на пульсе», а... непонятно где. Печальнее всего то, что это не только самая трагическая, но и самая распространенная ошибка топ-менеджеров розничных компаний: недостаточная работа с собственным продающим персоналом. Ну, стало быть, с этого и начнем.

ПРОДАВЦЫ, К КОТОРЫМ ОТНОСЯТСЯ ПО-ЧЕЛОВЕЧЕСКИ, ТРАНСЛИРУЮТ ЭТО ОТНОШЕНИЕ ПОСЕТИТЕЛЯМ. ХОТЯ БЫ ПО ТОЙ ПРОСТОЙ ПРИЧИНЕ, ЧТО У НИХ ПОВЫШАЕТСЯ НАСТРОЕНИЕ.

РОЗНИЦА – ЭТО КОМПЛЕКС. ЗДЕСЬ НЕТ
ВТОРОСТЕПЕННЫХ ПРОЦЕДУР. ЭТО ВСЕГДА
БАЛАНС ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ.

НЕДОСТАТОЧНАЯ РАБОТА С ПРОДАВЦАМИ

Понимаю, что многим из топов, в том числе и тем, кто читает эту статью, гораздо интереснее участвовать в закупочной деятельности, особенно – общаться с руководителями компаний-поставщиков. Ну как же! – здесь ведь мы общаемся с равными «по званию»: начальник с начальником. И о работе можно поговорить, и о политике, и о гольфе. Всяко интереснее, чем очередной раз втолковывать продавцу-стажеру о том, как лучше представить клиенту новый самовар.

Кроме того, надо же и управленческий учет не забывать. И маркетинг, с рекламой наперевес, – гораздо более занимательное упражнение для мозгов, чем общение с продавцами. Вот и получается, что основной ресурс, который призван наш товар обменивать на деньги покупателей, остается без нашего внимания. И я говорю не о контроле, – а именно

о внимании! В вашем человеческом внимании и участии ребята, работающие в торговом зале, нуждаются не меньше, чем ваши коллеги по управлению компанией. Не замыкайтесь в своем топ-менеджерском групповичке – общайтесь с продавцами. Учите их на своем примере – такие мастер-классы надолго остаются в памяти ваших сотрудников. Говорите с ними. В том числе и на обычные жизненные темы – на те, которые интересуют именно их. Каждого из них! Продавцы, к которым относятся по-человечески, транслируют это отношение посетителям. Хотя бы по той простой причине, что у них повышается настроение.

К сожалению, большинство известных мне розничных топ-менеджеров не то, что не находят времени для такого общения, а считают его абсолютно излишним. Более того, когда кризис уже реально «стучит по голове», принимаются удивительные по своей нелогичности решения: сокращает-

ся торговый персонал. То есть увольняются люди, прямым образом влияющие на формирование доходной части предприятия!

Внимание! Только не надо утрировать! То, что я написал, не означает, что вы, как руководитель, должны все свое внимание уделять только продавцам. Розница – это комплекс. Здесь нет второстепенных процедур. Это всегда баланс технологических процессов. Вот и соблюдайте этот баланс.

Теперь – о некоторых других традиционных заблуждениях, некоторые из которых я обозначил в самом начале статьи.

Об ошибках в ассортименте и об ошибках в действиях продавцов я уже писал в 11-м номере журнала «Управление магазином» за 2022 год. Не вижу смысла повторяться. Кроме того, по традиции, не буду писать о тех ошибках, о которых легко найти материалы в интернете, например, об ошибках в ценообразовании, в маркетинговой деятельности, в мерчендайзинге и пр. Напишу о том, о чем, на мой взгляд, пишут мало или не пишут вообще.

ОТСУТСТВИЕ АДЕКВАТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Поговорим о планировании, а точнее, о некорректном планировании и бюджетировании или полном отсутствии оно. Зачастую, когда на это обращаешь внимание, некоторые товарищи даже возмущаются: «Как мы можем что-то планировать – ведь не все от нас зависит!»

Объясняю таким людям, что планирование необходимо для четкого представления цели, которую нужно достичь к определенному времени. Без точно-

ПЛАНИРОВАНИЕ НЕОБХОДИМО ДЛЯ ЧЕТКОГО
ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ЦЕЛИ, КОТОРУЮ НУЖНО
ДОСТИЧЬ К ОПРЕДЕЛЕННОМУ ВРЕМЕНИ.

го, детального планирования работы организации и ее сотрудников невозможно определить качество результатов, которых эта организация добилась. В конечном итоге, без планирования невозможно добиться устойчивого и, самое главное, контролируемого развития. Планирование осуществляется на основании:

1. Видения тенденций развития сегмента рынка, в котором работает компания.

2. Представления о макроэкономических тенденциях.

3. Четкого знания о располагаемых ресурсах и представления о потенциальных ресурсах.

Обычно людей пугает то, что сформулировано под цифрой 2. А отсутствие такого представления может иметь фатальные последствия. К сожалению, большое количество управленцев в розничной торговле не хотят понимать, какое мощное воздействие оказывает макроэкономика на ритейл. Но вас же интересует покупательная способность вашей целевой аудитории? А она является одной из функций изменяющегося внешнего мира. И анализ тенденций его изменения может очень помочь вам в более адекватном планировании ресурсов и расчете рисков.

ЗАТЯГИВАНИЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

«Я еще не собрал достаточно информации, чтобы принять решение!» – очень часто слышу эту фразу. А вы ее часто произносите?

Хочу огорчить «собираателей информации» – в кризисное время ситуация меняется с такой скоростью, что, порой, невозможно собрать «достаточное» количество адекватной информации. И в этой ситуации выигры-

Я ВСЕГДА СЧИТАЛ И СЧИТАЮ КРАЙНЕ ПОЛЕЗНЫМ ОПИСАНИЕ ВСЕХ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ, ВПЛОТЬ ДО СТАНДАРТНЫХ ПРОЦЕДУР.

вает тот, кто принимает решение быстро, кто действует стремительно. Он, возможно, ошибается. Но пока вы раздумываете над принятием «наиболее эффективного» решения, он успеет несколько раз исправить свои ошибки и добиться результата. А вы все это время будете размышлять.

Прошу понять меня правильно. Я не выступаю с позиции обезьяны из старого анекдота: «Что тут думать? – Трясти надо!» Я говорю о скорости принятия решения в условиях ограниченного объема информации. А в кризисное время количество адекватной информации всегда ограничено.

«НАПЛЕВАТЕЛЬСКОЕ» ОТНОШЕНИЕ К ТЕХНОЛОГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Всегда считали и считаю крайне полезным описание всех используемых организацией технологических процессов, вплоть до стандартных процедур. Инструкции, как описания проце-

дур, должны неукоснительно выполняться. Вот такой детальной декомпозиции в большинстве известных мне розничных компаний нет. «Главный» считает, что это не его дело, а остальным зачастую наплевать – подчиненные сами разберутся. Моя практика показывает: не разберутся. Структурирование задач своим подчиненным – одна из хрестоматийных обязанностей менеджера. И это структурирование должно, в идеале, иметь вид регламентов, правил и четкого описания стандартных процедур. Иначе вам придется постоянно тушить многочисленные пожары, систематически возникающие то здесь, то там.

ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

Долго и упорно объяснял и объясняю своим подопечным, что бессмысленно контролировать людей ежесекундно. Необходимо четко определить точки контроля и контролировать

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ЗАДАЧ СВОИМ ПОДЧИНЕННЫМ – ОДНА ИЗ ХРЕСТОМАТИЙНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.

ГЛУПО НАСТАИВАТЬ НА ВЫПОЛНЕНИИ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ПЛАНОВ, ЕСЛИ МЫ ВИДИМ, ЧТО ВСЕ РАЗУМНЫЕ (И ДАЖЕ НЕРАЗУМНЫЕ) УСИЛИЯ НЕ ПРИВОДЯТ К ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ.

только в них. Это значит, что если к определенному времени сотрудник должен достичь определенного результата, то нет смысла проверять результат ДО заявленного периода.

Необходимо, чтобы и исполнитель, и контролер абсолютно тождественно представляли себе эти точки как по времени, так и по результату, который должен быть достигнут.

Необходимо также, чтобы и тот, и другой тождественно понимали, что будет, если в контрольной точке результат достигнут, и что будет, если нет. И да, конечно, контролю должен быть подвержен не только результат, но и процесс. Но, опять-таки, только в определенных точках!

ОТСУТСТВИЕ АДЕКВАТНОЙ КОРРЕКТИРОВКИ ПЛАНОВ

Среди многих руководителей розницы распространена такая логика: «Если мои сотрудники будут знать, что планы могут меняться, то они не будут

их выполнять, ожидая понижения». Боязнь понятна. Но гораздо хуже, если вы сами понимаете невыполнимость согласованных планов и продолжаете настаивать на их выполнении. В конце концов, вы же подбираете на работу не клинических идиотов: ваши сотрудники тоже понимают ситуацию и анализируют ее.

Глупо настаивать на выполнении первоначальных планов, если мы видим, что все разумные (и даже неразумные) усилия не приводят к их выполнению. Причинами могут быть и ошибки постановщиков в определении ресурсов, и неточность прогнозирования развития рынка (например, роста или падения покупательной способности целевой аудитории). Важно уметь свои ошибки признать и своевременно их исправить, скорректировав первоначальные планы. Это важно в том случае, если планы оказались СУЩЕСТВЕННО (в моей практике – более чем на 20%) завышены,

но еще важнее, если они оказались СУЩЕСТВЕННО занижены.

БОЯЗНЬ УВОЛИТЬ НЕЭФФЕКТИВНОГО СОТРУДНИКА

Не бойтесь резать «священных коров»!

Для многих руководителей увольнение старейших, но неэффективных сотрудников – табу. Ну если не табу, то очень страшно. Особенно если эти сотрудники – родственники или друзья владельца бизнеса. Беда в том, что эти товарищи давно выгорели и стали реальным тормозом для развития фирмы. Более того, своим неадекватным поведением они как ржавчина разъедают очень неплохой, в сущности, коллектив.

Моим первым управленческим решением на посту генерального директора розничной системы было увольнение лучшего друга собственника предприятия.

Ни мне, ни кому-то другому на моем месте не составило бы труда разобраться в тогдашней структуре управления розничным бизнесом этой компании. Она была элементарна: Генеральный директор, его заместитель по развитию персонала и 5 директоров магазинов. В числе этих пяти были очень авторитетные директора (трое мужчин) и не очень (две женщины). Очень авторитетные были настолько «авторитетны», что больше, пожалуй, занимались охранением своего status quo в компании, чем управлением своим хозяйством. Двоих я уволил практически сразу, как только это понял. Одним из этих двоих был друг акционера. И надо отдать должное последнему, он понял и принял мое решение, хотя сразу после его принятия вызвал меня к себе и в достаточ-

ДАЖЕ ДЛЯ МЕНЯ БЫЛО УДИВИТЕЛЬНЫМ ТО, НАСКОЛЬКО БЫСТРО ПОСЛЕ СМЕНЫ ДИРЕКТОРОВ УЛУЧШИЛИСЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭТИХ МАГАЗИНОВ.

но жесткой форме потребовал объяснений. Объяснения его удовлетворили, и я продолжил работу.

Важность того, что я сделал, заключалась в следующем:

- Я освободился от неэффективных управленцев.
- Поставил на их место очень мотивированных и способных к развитию руководителей, которые к тому времени уже «доросли» до нужного мне уровня принятия решений, но в своих магазинах не могли занять место управляющего. Эта замена практически немедленно дала результат.
- Показал всем, что отныне в этой части компании, которой руковожу я, «священных коров» больше нет.
- Продемонстрировал опять-таки всем (и очень немаловажно, что и руководителям оптовой компании), что за свои решения готов бороться, даже если они вызывают раздражение акционера.
- Очень интересно, что после увольнения двух «авторитетов» третий стал работать значительно эффективнее.

Здесь необходимо добавить одну деталь. Когда происходят

НЕ БОЙТЕСЬ РЕЗАТЬ «СВЯЩЕННЫХ КОРОВ».
БОЙТЕСЬ ИХ СОЗДАВАТЬ.

изменения в составе топ-менеджеров компании (а директора магазинов для меня всегда были и остаются топ-менеджерами), необходимо детально разьяснять ВСЕМ сотрудникам причины таких изменений. Ибо если вы ограничитесь только общением с менеджерами среднего звена, это может привести к различным слухам и инсинуациям в среде рядовых сотрудников. Ваши мотивы, причины, по которым вы приняли то или иное решение, а зачастую и сам смысл этих решений могут быть изрядно искажены. Мне всегда было важно, чтобы моя мотивация и смысл того, что я делаю, были очень хорошо понятны ВСЕМ без исключения сотрудникам компании, которую я возглавляю. Поэтому я подробно разьяснял всем сотрудникам магазинов, лишившихся

своих управляющих, причины принятия такого решения и последствия, к которым, по моему мнению, эти решения приведут. В результате таких объяснений я не только не потерял ни одного сотрудника (а такие угрозы были), но наоборот, вселил в персонал уверенность в правильности своих действий.

Занятно, что даже для меня было удивительным то, насколько быстро после смены директоров улучшились результаты деятельности этих магазинов. Они выросли просто скачком!

Не бойтесь резать «священных коров». Бойтесь их создавать.

Если тема показалась вам интересной, напишите свои комментарии в адрес редакции журнала «Управление магазином» или непосредственно мне: mail@k-tsivin.ru

КОНТРОЛЬ ИСПРАВНОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ ТОРГОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ: ЧТО ВАЖНО ЗНАТЬ И ПОМНИТЬ



Вячеслав Таймазов,

PR-менеджер агентства технического мерчандайзинга «ТехноМерч»

Ни один магазин, даже самый маленький, не может обойтись без торгового оборудования. Если торговая точка большая или это сеть с несколькими магазинами, то эксплуатация и сопутствующий ей контроль исправности и безопасности ТО потребуют серьезного профессионального подхода. Мониторинг состояния оборудования должен производиться регулярно и на высоком уровне.

О РОЛИ И ЗАДАЧАХ

Торговое оборудование играет важную роль в успешной работе магазина. Сюда можно отнести разнообразную торговую мебель, холодильное и прочее оборудование, предназначенные для хранения или презентации продукции.

Также торговое оборудование играет важную эстетическую роль, создавая комфортную приятную среду для покупателя. Если стеллажи, витрины, прилав-

ки красиво оформлены, то это, безусловно, понравится посетителям.

НОРМЫ И ТРЕБОВАНИЯ

Каждому владельцу торговой точки стоит понимать, что торговое оборудование – это не только эстетика, но и сложный процесс организации магазинного пространства. Здесь имеется множество требований, которым необходимо отвечать.

Согласно российскому законодательству, ТО должно соответствовать двум ГОСТ: 12.2.2.0003-91 и 12.2.092-94, правилам техники безопасности при эксплуатации электроустановок потребителей, санитарным нормам и т. д.

Так, торговое оборудование надо содержать в чистоте, а все его детали должны быть полностью укомплектованы. После работы ТО необходимо отключить от источника питания, и за этим надо следить очень вниматель-

но во избежание неприятных инцидентов. Стоит отметить, что нормам пожарной безопасности уделяется особое внимание, а их несоблюдение может привести к неприятным ситуациям.

Правил и требований к безопасности эксплуатации торгового оборудования много. За это отвечает непосредственно владелец торговой точки. И прежде чем работать с ТО, необходимо хорошо ознакомиться с этими правилами.

О ВАЖНОСТИ МОНИТОРИНГА

Даже в небольшом магазине необходимо тщательно следить за исправностью и безопасностью торгового оборудования. В случае когда речь идет о крупном гипермаркете или сети магазинов из нескольких точек, то эту работу и вовсе стоит отладить до автоматизма. Данная работа должна проводиться системно.

Чаще всего эту задачу ставят перед продавцами или менеджерами зала, которые и налаживают необходимую обратную связь между торговой точкой и ее руководством. Эти работники должны в перманентном режиме следить за ТО, делать необходимые отчеты и фотографии оборудования.

Отчеты можно делать раз в три дня или раз в неделю. Главное, чтобы данная работа проводилась регулярно и системно. При этом если магазин небольшой, то эта задача возлагается на продавца, в случае же крупного гипермаркета или сети магазинов этой работой могут заниматься несколько специалистов, включая узкоспециализированных. Например, наладчики, ремонтники, электрики и т. д.

Так, в крупных торговых точках всегда имеется много холодильного оборудования. Это дорогостоящее ТО, за работой которого нужно особенно внимательно следить. Обычный продавец может и не заметить неполадок, а затем холодильник может вовсе перестать работать. Поэтому здесь хорошим решением может стать содержание в штате профильного специалиста.

ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА

Часто руководители крупных торговых точек принимают решение отдать задачу мониторинга торгового оборудования внешним экспертам. Эти компании могут не только наладить процесс, но и обучить работников зала. А иногда они самостоятельно занимаются этой работой, что избавляет менеджмент магазина от этой головной боли.

В этом случае, к примеру, агентство технического мерчандайзинга может разработать чек-

ТОРГОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ИГРАЕТ ВАЖНУЮ РОЛЬ В УСПЕШНОЙ РАБОТЕ МАГАЗИНА.

лист, а также прописать техническое задание по подготовке фототчета по ТО. В чек-листе указываются важные детали, на которые стоит обращать внимание: состояние поверхностей торгового оборудования с выявлением повреждений, исправность электроузлов, соблюдение ТО в чистоте и т. д.

Такой чек-лист часто разрабатывается с производителем ТО. Надо помнить, что на оборудование дается гарантия, и это очень важный момент. Особенно если ТО придет в негодность по той или иной причине.

Кроме того, в чек-листе прописываются последствия неисправности торгового оборудования. Работникам зала нужно понимать, что они должны работать с ТО бережно, иначе им придется нести ответственность за причиненный ущерб.

ЧТО НА ПРАКТИКЕ

Торговое оборудование имеет свойство изнашиваться. На

него воздействуют не только работники зала, но и покупатели. И те, и другие далеко не всегда бережно относятся к ТО.

Особенно это актуально для детских торговых точек. Если взрослые еще могут быть бережными, то малыши не задумываются над этим. Они легко могут повредить оборудование или что-то на нем нарисовать фломастером. Поэтому в таких местах работникам зала надо быть особенно внимательными.

Бывают и другие ситуации. К примеру, вышло из строя холодильное оборудование, из-за чего испортилась молочная продукция. В этом случае жалоб покупателей не избежать, что не лучшим образом скажется на имидже магазина.

Износенное или неопрятное торговое оборудование не красит торговую точку, а значит, снижает лояльность покупателя. Именно поэтому к вопросу исправности и безопасности ТО нужно относиться максимально серьезно.

НА ОБОРУДОВАНИЕ ДАЕТСЯ ГАРАНТИЯ, И ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ МОМЕНТ. ОСОБЕННО, ЕСЛИ ТО ПРИДЕТ В НЕГОДНОСТЬ ПО ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ПРИЧИНЕ.

ДИЗАЙН МАГАЗИНА КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА ПРОДАЖ



Анна Шаркунова,

создаю и воплощаю со своей командой актуальные интерьеры. Резидент ТВ-передач, имею публикации в печатных и онлайн-изданиях, веду блог инста (компания принадлежит признанной экстремистской корпорации Meta) @anna4eastwest, выступаю с лекциями. Высшее профессиональное образование: курс Master в Florence Design Academy (Италия). Зоны ответственности: интерьерный дизайн, декорирование, авторский надзор, комплектация для частных и общественных пространств.

Начну с того, что нет никакого «абстрактного» дизайна. Наоборот, он очень даже специализирован. Например, дизайн дома или квартиры направлен на создание комфортной атмосферы вокруг человека. Однако когда речь заходит про дизайн магазина, то перед дизайнером стоит конкретная задача: помочь успешно продавать ту категорию товаров, которая там представлена. В этом вопросе нет универсального шаблона к планированию торгового пространства, поскольку товары для женщин, мужчин и детей будут позиционироваться по-разному. Нельзя, допустим, сделать хозяйственный магазин в стиле люксового бутика – это будет, как минимум, странно. Я считаю, что определенной категории товаров должен соответствовать определенный тип помещения и определенный тип отделки.

Мои наблюдения и мой опыт показывают, что правильно подобранный дизайн и грамотная его реализация способствуют повышению продаж на 50%. Пло-

хо подобранный и неграмотно реализованный дизайн может попросту привести к закрытию бизнеса. И дело не в плохих продавцах, а в «недружелюбности» магазина к покупателю,

то есть ему было некомфортно там находиться. Такое часто происходит, когда хозяин бизнеса сам разрабатывает и реализовывает дизайн, или же когда он прибегает к услугам непрофессионального дизайнера.

Заинтересовать потенциального покупателя крайне непросто, ведь сейчас перед ним представлен как никогда широкий выбор во многих категориях товаров. Как бы банально это ни звучало, но в условиях переполненного предложениями рынка магазинам надо выделяться. Сегодняшняя психология потре-

СЕГОДНЯШНЯЯ ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБЛЕНИЯ
КОРЕННЫМ ОБРАЗОМ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ТОГО, ЧТО
БЫЛО РАНЬШЕ.

бления коренным образом отличается от того, что было раньше. Покупая определенный товар, человек еще покупает и ощущения. Если магазин имеет уникальный стиль, уникальную концепцию, покупатель получает такой же уникальный покупательский опыт. Я как дизайнер помогаю людям получить этот опыт и почувствовать себя частью бренда. Магазин должен коррелировать с человеком, быть комфортным пространством, где не страшно совершать покупки. Дизайн помогает добиваться этого эффекта: он невербально «подскажет» покупателю, что именно этот магазин соответствует его кошельку и представлениям об эстетике. Дизайн, во-первых, привлекает внимание потенциальных покупателей и, во-вторых, позволяет выделить торговую точку из ряда магазинов, продающих ту же категорию товаров. А если дизайн еще и реализован удачно, то он позволяет без лишних вложений, например, в рекламу, продавать больше товаров, чем конкуренты.

ЧТО ВЛИЯЕТ НА ВЫБОР КОНЦЕПЦИИ?

При выборе концепции дизайна я отталкиваюсь от того типа продукции, который будет представлен в магазине. Приведу такой пример: если товар небольших размеров, допустим, часы, то и пространство торговой точки будет выстраиваться вокруг них. Наилучшим решением будет минималистичный дизайн с полированными глянцевыми поверхностями, чтобы ничего не отвлекало покупателя от самого товара.

Концепция также является самой большой статьей расходов на дизайнера. Я придерживаюсь

живаюсь такого принципа, что самое дорогое – не обязательно самое хорошее. Моя задача состоит в том, чтобы подобрать оптимальные по цене материалы, которые вписываются в концепцию магазина. Ко мне неоднократно обращались заказчики для повторного создания концепции, так как предыдущий дизайнер не смог правильно использовать материалы. Оказалось, что использованные ранее материалы дорогие и их практически нигде не найти. Приходилось заново создавать концепцию и использовать другие материалы, а заказчику во второй раз платить за работу дизайнера.

Поэтому обычно я выбираю отделочные материалы и обязательно согласовываю их с заказчиком, поскольку для меня важно выбирать наиболее оптимальные варианты, исходя из бюджета. Из имеющихся материалов я выстраиваю пространство таким образом, чтобы товары выглядели наиболее привлекательно для покупателей.

ЕСЛИ МАГАЗИН ИМЕЕТ УНИКАЛЬНЫЙ СТИЛЬ, УНИКАЛЬНУЮ КОНЦЕПЦИЮ, ПОКУПАТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТ ТАКОЙ ЖЕ УНИКАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ.

ГРАМОТНОЕ ОСВЕЩЕНИЕ И РАССТАНОВКА АКЦЕНТОВ

Я абсолютно убеждена, что правильное освещение является одним из ключей к созданию привлекательного для покупателей торгового пространства. Фокусирование освещения на определенных точках позволяет расставлять акценты таким образом, чтобы товар в глазах людей выглядел красиво и привлекательно. Такое я часто вижу в магазинах одежды средней ценовой категории, где акценты сосредоточены на манекенах. Их одевают в одежду, которая хорошо сидит и сочетается между собой. Таким образом, покупатель понимает, что он может себе позволить приобрести эту одежду и что она будет на нем хорошо смотреться. Подобрать расположение товара на самом выгодном месте способствует тому, что люди будут присматриваться и к другим вещам в этом магазине и будут их покупать.

МУЖЧИНЫ НЕ ЛЮБЯТ ХОДИТЬ ПО МАГАЗИНАМ, И НАДО СОЗДАВАТЬ ТАКОЕ ПРОСТРАНСТВО, ЧТОБЫ ИМ БЫЛО КОМФОРТНО ТАМ НАХОДИТЬСЯ.

МАГАЗИН ДОЛЖЕН БЫТЬ УДОБНОЙ ФОРМЫ,
И ДИЗАЙНЕР ДОЛЖЕН КОМПЕНСИРОВАТЬ
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕУДОБСТВА ПРОСТРАНСТВА
ОБЪЕКТАМИ ИНТЕРЬЕРА.

Часто я сталкивалась с такими случаями, когда клиенты переживали, что дизайн будет отталкивать потенциальных покупателей из-за неправильного соотношения «дизайн – ценовой сегмент». Я посоветовала своей клиентке, которой принадлежит магазин нижнего белья средней ценовой категории, сделать подсветку товаров ярче, что при удачном цветовом решении привлекало покупателей. Благодаря правильно подобранному дизайну они понимали, что здесь находится та категория товаров, которую они могут себе позволить. Так что правильный подбор освещения, расстановка акцентов и верные цветовые решения положительно влияют на продажи.

ОСОБЕННОСТИ ОФОРМЛЕНИЯ МАГАЗИНОВ

В зависимости от своей целевой аудитории магазины должны оформляться в соответствии с определенными правилами.

Для женских магазинов, прежде всего, важно удобное расположение примерочных, чтобы не приходилось заниматься поисками ради того, чтобы примерить приглянувшуюся вещь. Другим важным правилом в оформлении женского магазина я считаю наличие зоны отдыха с мягкими креслами или диванчиками, чтобы покупательницы могли перевести дух в промежутке между покупками.

Для магазинов мужской одежды действуют иные правила. Мужчины не любят ходить по магазинам, и надо создавать такое пространство, чтобы им было комфортно там находиться. Дизайн таких магазинов следует делать более аристократичным и минимальным, поскольку лишние элементы будут отвлекать мужской глаз от выбора товара. Очень важным является правильное оформление примерочной: она должна быть просторной, зеркала большими, освещение приятным. В противном случае покупатель будет чувствовать себя неуютно в тесном пространстве, а неправильное позициони-

рование света будет портить восприятие отражения самого себя в зеркале. Естественно, избегание перечисленных мной выше рекомендаций негативно скажется на продажах магазина.

ПЛАНИРОВКА – ВСЕМУ ГОЛОВА

Священной обязанностью дизайнера является исправление неудачной планировки. Важно абсолютно всё: где расположена касса, как разложен товар, в каких местах торгового зала он разложен и т. д. Магазин должен быть удобной формы, и дизайнер должен компенсировать потенциальные неудобства пространства объектами интерьера. При планировке магазинов я всегда нахожусь в тесном взаимодействии с мерчендайзерами, чтобы дизайн был хорош не только с эстетической точки зрения, но и практичен и интуитивно понятен для покупателя. Моя цель – не только сделать красиво, но и уметь «продать» и сделать покупки комфортными.

О ТОМ, КАК ИНТЕРЬЕР «ПРОДАЕТ»

Недавно я покупала в сети Instagram (компания принадлежит признанной экстремистской корпорации Meta) бижутерию. На страничке в соцсети и на сайте все выглядело замечательно: отлично подобран ракурс фотографий, свет и другое. Как только я приехала в шоурум, то мое первое впечатление от бренда напрочь испортилось. Шоурум представлял собой обычное офисное помещение без какого-либо намека на оформление, а сама бижутерия просто лежала в маленьких непрезентабельных коробочках. Скрепя сердце я все же

ОЧЕНЬ ХОРОШИМ РЕШЕНИЕМ БУДЕТ СОЗДАНИЕ
ФОТОЗОНЫ С ХОРОШИМ СВЕТОМ И ЗЕРКАЛОМ,
В КОТОРОЙ МОЖНО СДЕЛАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ
ФОТОГРАФИИ ДЛЯ СОЦСЕТЕЙ.

взяла понравившиеся мне вещицы и сказала владелицам бизнеса, что значение офлайн-продаж не стоит недооценивать, так как правильно оформленный шоу-рум будет привлекать клиентов, которые не совершают покупки в интернете.

К чему я подвожу, рассказывая эту историю? А к тому, что при организации торгового пространства очень выигрышно будут смотреться необычные предметы декора, например, одежда в деревянном винтажном шкафу будет иметь особо привлекательный вид для покупателя. Подобные нестандартные ходы обязательно будут интересны потенциальным клиентам. Очень хорошим решением будет создание фотозоны с хорошим светом и зеркалом, в которой можно сделать качественные фотографии для соцсетей. Поверьте мне, fashion-блогерам очень нравятся фотозоны, и это положительно повлияет на приток аудитории медийной личности в магазин, где организована хорошая фотозона.

ТРЕНДЫ, ТРЕНДЫ, ТРЕНДЫ...

Вдохновение модными тенденциями для дизайнера важно, как глоток воздуха. Я регулярно слежу за модными показами, за новыми тенденциями в дизайне для того чтобы понять, что будет актуально в ближайшие годы, в каком направлении все будет развиваться. Обязательным для меня является обсуждение с клиентом новых тенденций. Делаю я это для того, чтобы создать актуальный интерьер, который со временем будет освежаться в отдельных составляющих, при этом минимизируя денежные затраты клиента.

Первым модным трендом является вписывание произве-

ВТОРЫМ МОДНЫМ ТРЕНДОМ ЯВЛЯЕТСЯ ДОБАВЛЕНИЕ СЛОВ В ИНТЕРЬЕР МАГАЗИНА. СМЫСЛ ИХ НЕ ВАЖЕН, ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОЕ СЛОВО.

дений современного искусства в пространства магазинов. Я часто прибегаю в данном случае к коллажированию пространства: за витринами располагаются манекены необычной формы, они одеты в яркую необычную одежду, а на заднем фоне висят картины ныне модных художников.

Вторым модным трендом является добавление слов в интерьер магазина. Смысл их не важен, это может быть практически любое слово. В современную эпоху постмодерна слова могут приобретать все новые и новые значения, находятся ли они в каком-то контексте или нет. Такой прием я точно рекомендую.

Третий тренд – мой фаворит. Речь идет о бионике. В центре его внимания находятся подобные природе структуры, вокруг которых выстраиваются остальные элементы дизайна.

Четвертый тренд – неон. Я считаю тренд на неоновое освещение не только данью памяти 1980-м годам, но и актуальной тенденцией в дизайне магазинов.

Пятый тренд – использование натуральных материалов. Такие материалы, как дерево, камень, стекло в дизайне магазина при правильном использовании будут смотреться выигрышно. Еще одним плюсом этого тренда является его универсальность. Натуральные материалы будут гармонировать как отдельно, так и в сочетании с чем-то.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Я всегда придерживаюсь того, чтобы в моем дизайнерском арсенале было достаточно навыков и умений, чтобы организовать торговое пространство так, чтобы оно и выглядело хорошо, и чтобы мой дизайн помогал продавать. В мои обязанности входит создать квинтэссенцию из правильно подобранных материалов, правильного освещения, правильного позиционирования объектов в магазине. Сочетание в дизайне эстетического и функционального – один из залогов успеха бизнеса.

ЧЕТВЕРТЫЙ ТРЕНД – НЕОН. Я СЧИТАЮ ТРЕНД НА НЕОНОВОЕ ОСВЕЩЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО ДАНЬЮ ПАМЯТИ 1980-М ГОДАМ, НО И АКТУАЛЬНОЙ ТЕНДЕНЦИЕЙ В ДИЗАЙНЕ МАГАЗИНОВ.

ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ ПО-РУССКИ: СПЕЦИФИКА РЫНКА, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ



Вячеслав Таймазов,

PR-менеджер агентства технического мерчандайзинга «ТехноМерч»

Российскому сегменту технического мерчандайзинга не очень много лет. Развиваться ниша начала с 90-х годов, когда страна перешла на рыночные рельсы, и, надо отметить, за эти годы в сфере было немало достижений. Несмотря на успехи, технический мерчандайзинг в России сталкивается и с достаточно серьезными трудностями. О специфике этого рынка, а также о проблемах, с которыми имеют дело его игроки, расскажем в этой статье.

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ДЕБРИ

Россия – самая большая страна в мире, и граждане страны этим очень гордятся. Но большие габариты, как оказывается, – это не всегда плюс. Для представителей отечественного технического мерчандайзинга география создает немалые проблемы.

Если взять средневропейскую страну, то она, как правило, имеет небольшую территорию и достаточно развитую транспортную инфраструктуру. Это позволяет быть мобильным и в то же время экономить на перевозках.

В России ситуация другая. Огромная территория, непростые климатические условия и

дороги, оставляющие желать лучшего, создают игрокам рынка много трудностей.

Очень большие логистические плечи заставляют учитывать ряд факторов. Представим, что компания запустила новый продукт и проводит акцию в Норильске. Для этого ей нужно доставить туда из Москвы сложное и дорогостоящее оборудование. Компании придется детально продумать логистику, а также подготовиться к тому, что транспортировка обойдется ей дорого.

Кроме того, в труднодоступных регионах России обычно работает один логистический оператор. Это тоже не есть хорошо. Во-первых, перевозчик может быть перегружен, а значит, придется учиты-

вать его возможности. Во-вторых, по сути это монополия, что ведет к повышенным тарифам.

БИЗНЕС БИЗНЕСУ РОЗНЬ

Российский рынок совсем молодой и не всегда может похвастаться отлаженными бизнес-процессами. Иностранные компании, в том числе те, которые много лет работали в РФ, умеют хорошо выстроить эту работу, но в 2022 они массово стали покидать Россию. И это, естественно, сказывается не только на сфере торговли, но и на сегменте технического мерчандайзинга.

Бизнес-процессы в зарубежных компаниях автоматизи-

зированы максимально благодаря передовым IT-решениям и первоклассному менеджменту. В них весь алгоритм работы (логистика, учет, мониторинг и т. д.) выверен и производится на высоком уровне.

После ухода этих компаний в России многое придется делать, по сути, в ручном режиме. К примеру, теперь с теми же транспортными компаниями надо будет работать в ином порядке, вплоть до отслеживания доставок по телефону, а не через специальные приложения. Также сложнее будет оформлять сами заявки на перевозки.

Сложности будут и в части полевых работ. Например, операции монтажников или других специалистов также придется отслеживать напрямую. Здесь, конечно, можно найти выход из положения. Если отдать эту задачу операторам технического мерчандайзинга, то проблем будет меньше. У этих специалистов имеются средства учета, которые позволяют отслеживать процесс в автоматическом режиме.

КАДРОВЫЙ ГОЛОД

Любая ниша в значительной степени зависит от того, насколько она укомплектована профессиональными кадрами, и сегмент технического мерчандайзинга не является исключением.

Следует отметить, что в крупных российских городах с кадрами дела обстоят неплохо. Здесь, как правило, имеется армия профессионалов самого высокого уровня, которые находятся в жесткой конкурентной среде.

Если брать небольшие города, то здесь ситуация похуже. Зачастую, чтобы, к примеру, проинформировать монтаж того или иного

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТЕХНИЧЕСКОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА ИМЕЕТ СЕРЬЕЗНУЮ ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ИМПОРТНЫХ МАТЕРИАЛОВ В ЧАСТИ ПРОИЗВОДСТВА.

оборудования, приходится вызывать специалистов из областных центров. Для заказчика это серьезный удар по его бюджету. Особенно если речь идет о долгосрочном проекте. В этом случае монтажникам придется постоянно ездить из центра в провинцию или же вообще временно обосноваться в данном населенном пункте. Понятное дело, что этим работникам придется снять временное жилье и платить суточные.

Еще большие издержки понесет заказчик, если понадобится какое-то уникальное и дорогостоящее оборудование. Его чаще всего приходится заказывать из Москвы, а также приглашать столичных специалистов, так как на месте может не быть профессионалов нужного уровня. Здесь у заказчика нет особого выбора. Придется дорого заплатить и за дорогу, и за услуги специалистов.

ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ИМПОРТА

Российский рынок технического мерчандайзинга име-

ет серьезную зависимость от импортных материалов в части производства. Прежде всего речь идет о китайской продукции, которая в современных условиях еще больше упрочит свои позиции в России. По оценкам экспертов, зависимость от импорта достигает 90%.

Вместе с тем можно отметить, что рынок услуг развит в достаточной мере и, несмотря на существующие проблемы, развивается вполне динамично. По крайней мере, так было до 2022 года.

Технический мерчандайзинг в России, несмотря на свою молодость, развивается и даже в современных условиях находит внутренние ресурсы для роста. Конечно же, сфера очень зависима от общей ситуации на рынке, в частности, в ритейле. Игрокам этого сегмента придется непросто, ведь к проблемам, имеющим объективный характер, добавляется не очень здоровая мировая обстановка. Поэтому о том, как отрасль будет развиваться в будущем, пока говорить сложно. Любые прогнозы здесь могут оказаться оптимистичными.

ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОССИИ, НЕСМОТЯ НА СВОЮ МОЛОДОСТЬ, РАЗВИВАЕТСЯ И ДАЖЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НАХОДИТ ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ РОСТА.

ПРАВИЛА УСПЕШНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В РИТЕЙЛЕ



Арте́м Приб,
нейромаркетолог

Что такое позиционирование? Это заложенная маркетинговая идея, которая первой придет на ум человеку при упоминании бренда. Мы живем во времена, когда люди перегружены информационным потоком. Реклама атакует нас отовсюду: по телевидению, по радио, в газетах, в наших смартфонах.

Ушли те времена, когда достаточно было всего лишь заявить о себе. В век информационной перегрузки началась битва за внимание. В наше время люди так уже не реагируют на рекламу, которая хорошо работала в прошлом. Рынок переполнен.

Самое сложное в работе маркетолога – создать сверхпростую идею о продукте и внедрить ее в сознание потребителя.

ПРОСТАЯ ИДЕЯ

Для того чтобы ваша идея закрепилась в головах людей, необходимо ее максимально упростить. Идеальный вариант – охарактеризовать ее одним словом. Как пример, «Вольво» – безопасность, «Роллс-Ройс» – роскошь.

Чем проще идея, тем легче она усвоится в огромном потоке информации.

КАК ЗАКРЕПИТЬСЯ В СОЗНАНИИ

БЫТЬ ПЕРВЫМ

Самый идеальный способ – это стать первыми в своей нише. Теми, кто придумал что-то новое. То, чего раньше до него не было. Именно первых запоминают и ассоциируют с отраслью лучше всего. Всех последующих игроков люди будут всегда сравнивать с первыми. С теми, за кем закрепилась ассоциация с данным видом товара или услуги. Как пример, Юрий Гагарин – первый космонавт, остальные не важны. Или производитель липкой ленты Scotch, на рынке полно других производителей, но в наших умах производитель только один.

САМОЕ СЛОЖНОЕ В РАБОТЕ МАРКЕТОЛОГА –
СОЗДАТЬ СВЕРХПРОСТУЮ ИДЕЮ О ПРОДУКТЕ
И ВНЕДРИТЬ ЕЕ В СОЗНАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ.

БЫТЬ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬЮ

Вторая действенная стратегия – быть полной противоположностью тому, что уже есть. Самая глупая идея – это копировать модели уже состоявшихся и укрепившихся в сознании людей компаний. В этой войне вы всегда будете проигравшим. Только потому, что вас будут считать похожим на компанию, которая в умах людей закрепились под «номером один». Для покупателей вы будете похожими, копирующими оригинальную компанию.

Ваша задача – создать имидж компании-противоположности. Например, на рынке газировок гегемоном была всегда Соса-Сола. Победить ее невозможно, но можно отобрать кусок ее пирога. Как? Сделать что-то противоположное. Компания 7UP позиционировала себя «не-колой» и смогла очень быстро ворваться на рынок и отвоевать себе там место.

БЫТЬ ДОРОГИМИ

Классический метод – это занять нишу дорогостоящих товаров. Возможности для многих дорогостоящих товаров открываются во многих товарных категориях. Из-за достаточно слабой экономики нашей страны все товары и услуги начинают менять вектор в сторону более дорогих и дешевых товаров. Средний сегмент – самый неустойчивый в кризис. Наше общество потихоньку начинает осмысливать необходимость перехода от недорогого «использовал-выбросил» к необходимости экономии энергии. Появилось новое понимание качества – продукта с длительным сроком службы. Как говорят в народе: «Я слишком бедный, чтобы покупать дешевое».

НИЗКАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ИДЕАЛЬНО ПОДХОДИТ К НОВЫМ ТОВАРАМ. ТЕМ ТОВАРАМ, КОТОРЫЕ ТОЛЬКО ЗАХОДЯТ В СОЗНАНИЕ И ЕЩЕ НЕ ИЗВЕСТНЫ ПОТРЕБИТЕЛЯМ.

БЫТЬ НЕДОРОГИМИ

Противоположное высокой цене направление также может оказаться весьма прибыльным курсом. Низкая ценовая политика идеально подходит к новым товарам. Тем товарам, которые только заходят в сознание и еще не известны потребителям. К таким могут относиться любые товары, не нуждающиеся в ремонте (например, бытовая техника, смартфоны и т. д.).

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Рынок перегружен товарами и услугами, которые прочно укоренились в сознании людей. Ваша задача – репозиционировать своих конкурентов. Тех конкурентов, которые очень прочно заняли свое место на рынке. Внушите людям новую идею, вытеснив старую.

Психологи долго ломали голову, как это сделать. Оказалось, это не так уж и сложно.

Достаточно привести простой аргумент о продукте конкурента, с помощью которого любой человек может легко увидеть слабое место компании или ее продукта. Разрушив прошлый укоренившийся миф, вам не составит труда внушить новую идею. Мы так устроены, что сами начинаем искать новую информацию, чтобы заполнить только что возникшую брешь.

Ярким примером репозиционирования можно считать рекламную кампанию водки «Столичная» в Америке. «Большинство американских водок похожи на русские» – так звучала их кампания. Далее приводился список американских водок, выдававших себя за русский продукт, с местом их производства в Америке. А на бутылке «Столичной» было написано «Сделано в России». После этой рекламы продажи «Столичной» увеличились в разы.

Не бойтесь вести войну. Найдите слабые места ваших конкурентов. Задача репозиционирования

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ЛЮБОЙ РЕКЛАМЫ – ЭТО СОЗДАТЬ ОЩУЩЕНИЕ ПРЕДВКУШЕНИЯ, ИЛЛЮЗИИ, ЧТО ДАННЫЙ ПРОДУКТ РЕШИТ ИХ ПРОБЛЕМЫ И РЕАЛИЗУЕТ ЖЕЛАНИЯ.

**РЕЗКАЯ СМЕНА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ
ИЛИ ПОЛНЫЙ УХОД ОТ НЕЕ – ЭТО САМАЯ
РАСПРОСТРАНЕННАЯ И ФАТАЛЬНАЯ ОШИБКА
БОЛЬШИНСТВА.**

люди, она сразу начинает резко терять. Чтобы не допускать таких ошибок, я советую создавать отдельный бренд под каждую новую идею. Уместить все в одно не получится, пока это ни у кого не получилось.

ПОДВОДИМ ИТОГИ

Любой компании необходимо позиционирование. Идея должна быть максимально простой и понятной. От этой идеи ни при каких условиях нельзя отходить. Идеальный вариант, если вы будете первым. Создайте что-то абсолютно новое, то, чего до вас еще не было. Если первым быть не получается, не копируйте уже существующие модели, сделайте что-то противоположное им. Например, как это сделал Тинькофф банк: пока классические банки работали офлайн, он пошел другим путем и запустил полностью дистанционное обслуживание. Если вы нашли изъяны в позиционировании конкурентов, не бойтесь об этом громко заявить, пусть все знают, что у вас хороший, настоящий продукт.

заключается в том, чтобы сломать существующие устои на рынке и за счет этого войти в сознание потребителей как что-то действительно хорошее и качественное.

ОШИБКИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

ЛЮДИ ВИДЯТ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ХОТЯТ

Давайте проведем мысленный эксперимент. Представьте две нарисованные картины. На одной из которых напишем имя «Олег», а на другой «Айвазовский». После этого эти две картины покажем разным людям и поинтересуемся их мнением, какая из этих картин им кажется более ценной. Исход, думаю, и так по-

нятен. Люди видят только то, что хотят видеть.

Главная цель любой рекламы – это создать ощущение предвкушения, иллюзии, что данный продукт решит их проблемы и реализует желания.

Как мы помним, мозг человека легко запоминает только одно послание, одну идею. Ошибка многих предпринимателей заключается в том, что со временем они начинают отходить от укоренившейся в умах людей идеи. Например, желая расширить ассортимент, никак не согласующийся с позиционированием магазина. Резкая смена позиционирования или полный уход от нее – это самая распространенная и фатальная ошибка большинства.

Как только компания уходит от идей, к которым привыкли

КАК И КТО ДОЛЖЕН ОБСЛУЖИВАТЬ POSM В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ



Вячеслав Таймазов,

PR-менеджер агентства технического мерчандайзинга «ТехноМерч»

POS-материалы – мощные инструменты привлечения внимания к продвигаемому продукту в местах продаж. Они создают первое впечатление о товаре, вызывают эмоциональную реакцию, которая одновременно может заставить посетителя магазина перейти в категорию покупателя. Действие POS-материалов не раздражает, а воспринимается как информирование о продукте, а не назойливая реклама. О том, как поддерживать хорошее состояние POS-носителей, кто наиболее эффективно может их обслуживать, расскажем в этой статье.

МЕРЧАНДАЙЗЕР ИЛИ РАБОТНИК ЗАЛА?

Очень часто POSM являются торговым оборудованием. Стенды, полочные и прикассовые конструкции, напольные дисплеи, стойки. Все эти изделия часто изготавливаются из картона, и в магазинах с большим трафиком всегда есть риск повредить достаточно хрупкие конструкции. Персонал такой торговой точки не всегда может заметить повреждение. К тому же у работников магазина нет такой функции, как «контроль оборудования». Если и найдется кто-то из персонала, кто обратит внима-

ние на испорченное рекламное оборудование, то устранить недостаток самостоятельно он вряд ли сможет.

У мерчандайзеров отношение к POS-материалам несколько другое. Для них при-

вычно не только заполнение стоек, дисплеев и прочего рекламного оборудования, но и уход за ними. Если они заметят повреждение, то попытаются исправить его самостоятельно. В случае безуспешной

В МАГАЗИНАХ КРУПНЫХ СЕТЕЙ, ГДЕ РАЗМЕЩЕНИЕM POSM ЗАНИМАЮТСЯ МЕРЧАНДАЙЗЕРЫ, РЕДКО МОЖНО ВСТРЕТИТЬ ПОВРЕЖДЕННЫЕ ИЛИ НЕУХОЖЕННЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ИЗДЕЛИЯ.

МАРКЕТИНГ В МАГАЗИНАХ

НЕОБХОДИМО СЛЕДИТЬ ЗА ТЕМ, ЧТОБЫ РЕКЛАМНАЯ КОНСТРУКЦИЯ, ПРЕДНАЗНАЧЕННАЯ ДЛЯ МЕСЯЧНОЙ ПРОМОАКЦИИ, НЕ ЗАДЕРЖАЛАСЬ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ ДОЛЬШЕ.

попытки, они отсылают фотографию испорченного носителя в агентство, откуда приходит уже специалист, способный привести POSM в порядок.

Мерчандайзеры тщательно следят и за более мелкими носителями типа ценников, шелфтокеров, нехенгеров, воблеров, гирлянд, шоубоксов. Это неотъемлемая часть их работы, поэтому изделия, состояние которых может навредить имиджу бренда или агентства, они стараются поддерживать в хорошем состоянии.

В магазинах крупных сетей, где размещением POSM занимаются мерчандайзеры, редко можно встретить поврежденные или неухоженные рекламные изделия. Как правило, все бывает развешено и расставлено правильно, а сами носители выглядят чисто и аккуратно. Часто около касс ставят большой муляж какого-либо товара. Естественно, он будет покрываться пылью. Для того, чтобы ее стереть, не обязательно ждать

прихода мерчандайзера. Кассир может проделать эту простую манипуляцию самостоятельно.

Обращать внимание на состояние POS-материалов может и торговый представитель. Но так как количество его визитов в одну торговую точку ограничено, рассчитывать на регулярный осмотр POS-носителей обслуживаемого бренда или марки не приходится. Но есть возможность попросить о такой услуге кого-то из персонала магазина, который может сообщить в агентство о плохом состоянии рекламного изделия. Как и мерчандайзер, он может прислать фотографию, благо гаджеты позволяют это сделать любому человеку.

Достаточно эффективной формой рекламы являются напольные наклейки. Если они используются, то нужно следить за их состоянием. При магазинном трафике истирание наклеек происходит довольно быстро. Поэтому необходимо вовремя заменять потертые части.

ЕСТЬ КАТЕГОРИИ РЕКЛАМНЫХ КОНСТРУКЦИЙ, УСТРАНЕНИЕ НЕИСПРАВНОСТЕЙ КОТОРЫХ ТРЕБУЕТ ПРОФИЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ.

Важнейшее свойство POS-материалов – актуальность. Необходимо строго следить за тем, чтобы рекламная конструкция, предназначенная для месячной промоакции, не задержалась в торговом зале дольше. Мерчандайзер или работник торговой точки должны проследить, чтобы этого не случилось. Конструкцию следует убрать на склад, если она сохранилась в хорошем состоянии. Возможно, сделав небольшие изменения, ее можно будет использовать в другой промоакции. Если состояние этого не позволяет, то рекламный носитель подлжет утилизации.

Необходимо следить за логотипами. Компания произвела ребрендинг, а ее рекламные носители остались прежними. Если такое случилось, то это скорее недоработка мерчандайзера, чем персонала магазина.

КОГДА НУЖНЫ УЗКОПРОФИЛЬНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

Есть категории рекламных конструкций, устранение неисправностей которых требует профильных специалистов. Например, лайтбокс, установленный в торговом зале. Уход за ним несложный. В случае загрязнения достаточно протереть поверхность тряпкой со специальным чистящим средством. Персоналу торговой точки это вполне под силу. А вот для замены картинки, возможно, понадобится специалист, который лайтбокс монтировал. Как и с проблемой светодиодных ламп, которые при всей их долговечности иногда все-таки выходят из строя. Такие варианты предусматриваются изготовителем лайтбоксов и могут входить в сервисное обслуживание. При

первом же сигнале о неисправности будет прислан специалист и профессионально сделает свою работу.

Вообще, все POS-носители с электрическими элементами должны оставаться в зоне ответственности компании-изготовителя. Специалисты, монтировавшие такие изделия, имеют соответствующие допуски и знают нюансы лучше, чем привлеченные со стороны электрики.

Для ремонта или замены мобайлов, подвешенных к потолку, тоже следует обращаться в компанию-изготовителя, которые имеют опыт привлечения к высотным работам в торговых точках промышленных альпинистов.

Покупатель очень чувствителен даже к небольшим недостаткам, и потерять его лояльность нетрудно. Небрежность при использовании POS-материалов и их неопрятность могут стоить репутации не только бренду, но и магазину. Поэтому не стоит рисковать. Лучше внимательно отслеживать состояние рекламных носителей, а если проблемы все-таки возникнут, то обращаться к профессионалам.

POSM ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ МАГАЗИНОВ: КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ И ПРИ ЭТОМ НЕ РАЗОРИТЬСЯ

POS-материалы объединяют интересы покупателя и продавца: удовлетворяют потребность в товаре первого и создают прибыль второму. В этом маленькие магазины не отличаются от супермаркетов и гипермаркетов. Естественно, рекламный бюджет небольшой торговой точки нельзя сравнивать с затратами на продвижение товаров супермаркетом

ВСЕ POS-НОСИТЕЛИ С ЭЛЕКТРИЧЕСКИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ ДОЛЖНЫ ОСТАВАТЬСЯ В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ-ИЗГОТОВИТЕЛЯ.

или гипермаркетом. Расходы на POS-материалы небольшого магазина будут зависеть от его специализации, целевой аудитории, и даже местоположение будет иметь значение. На примере двух небольших торговых точек покажем, как рекламные носители могут работать на привлечение покупателей и рост продаж.

МАГАЗИН КОСМЕТИКИ

Возьмем для примера расположенный в спальном районе небольшой магазинчик, специализирующийся на торговле косметикой. Владелец оценил перспективы как хорошие и открыл такую точку. Почему? Во-первых, в таких местах очень много молодых людей обоих полов, которые трепетно относятся к своей внешности. Как правило, спальные районы заселяют молодые семьи с детьми. Во-вторых, родители, особенно мамы, не всегда имеют возможность попасть в торговые центры, где распола-

гается большинство брендовых магазинов косметики. А вот как клиенты должны узнать, что нечто подобное есть в районе их проживания, да еще в шаговой доступности?

Первая конструкция, которая станет одновременно информационным указателем и элементом рекламы, – это, конечно, вывеска. Она должна соответствовать направленности магазина. Яркая, стильная вывеска привлечет внимание жителей района и вызовет желание зайти, ознакомиться с ассортиментом и решить, будет ли этот магазин полезен в будущем. Выбор конструкции и качество ее исполнения будут говорить об имидже магазина.

Клиента привлекла вывеска, и он зашел в магазин. Что может заставить его купить что-то из ассортимента, часть которого ему незнакома? В современных экономических условиях, когда многие известные бренды ушли из страны, а на их место пришли новые, покупатели пребывают в некоторой растерян-

POS-МАТЕРИАЛЫ ОБЪЕДИНЯЮТ ИНТЕРЕСЫ ПОКУПАТЕЛЯ И ПРОДАВЦА: УДОВЛЕТВОРЯЮТ ПОТРЕБНОСТЬ В ТОВАРЕ ПЕРВОГО И СОЗДАЮТ ПРИБЫЛЬ ВТОРОМУ.

МАРКЕТИНГ В МАГАЗИНЕ

РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ НЕБОЛЬШОГО МАГАЗИНА
НЕ СИЛЬНО ПОСТРАДАЕТ, ЕСЛИ ЗАКАЗАТЬ
ШТЕНДЕР, ПОСТАВИТЬ НА ТРОТУАРЕ ПЕРЕД
ВХОДОМ И РЕКЛАМИРОВАТЬ КАКОЙ-ТО ТОВАР.

сти. И здесь важно не упустить возможность презентовать новинки и удержать интерес к ним. Лучшими инструментами для этого могут стать только POS-материалы. Например, промо-стойки из картона, хардпостеры, шелфтокеры, презентуары, специальные органайзеры, красочно оформленные ценники и другие рекламные носители не только создадут в магазине нужную атмосферу, но и презентуют новые продукты. При этом очень важно, что материалы, из которых изготавливаются такие POSM, – достаточно дешевые и не разорят владельцев торговой точки. А вот продавать больше они точно могут помочь.

МАГАЗИН У ДОМА

Торговый зал таких магазинов предполагает площадь 250-300 квадратных метров, на которых нужно разместить как можно больше SKU. Клиенты – жители окрестных улиц и работники близлежащих организаций. Они приходят за самыми необходимыми товарами и точно знают, что им нужно

в моменте. Кажется, что на таких покупателей рекламные материалы не будут производить никакого впечатления. Владельцы магазинов малых форм ошибочно думают, что главное – наличие товаров повседневного спроса. Но забывают о силе рекламы, которая действует даже на самых рациональных покупателей, проходящих в магазин со списком. Умело подобранные POS-материалы способны даже их заставить изменить своим правилам и делать незапланированные покупки.

Как правило, в небольших магазинах клиентов не балуют промоакциями и скидками. Но владельцу ничто не мешает найти интересный продукт и сделать покупателям уникальное предложение. Благо сейчас появилось достаточно много компаний, производящих и предлагающих рынку новые продукты. Объяснять достоинства такого товара каждому посетителю невозможно. А вот привлечь к этому «немного продавца» в виде wobлера, шелфтокера, баннера, гирлянды или шоу-бокса – легко. И, главное – не разорительно. Такие POS-носители изготавливаются из

картона, они дешевы и при аккуратном использовании могут прослужить достаточно долго. Во всяком случае, столько времени, сколько потребуется клиентам для того, чтобы узнать новую марку и в будущем отдавать предпочтение именно ей.

Рекламный бюджет небольшого магазина не сильно страдает, если заказать штендер, поставить на тротуаре перед входом и рекламировать какой-то эксклюзивный товар, который есть только здесь. Этот носитель недорогой, но очень хорошо работает для привлечения клиентов в торговую точку. Даже если рекламируемый товар не понравился, есть вероятность, что, зайдя все-таки в магазин, человек найдет что-то нужное и не уйдет без покупки.

Покупателю точно понравится информативный стикер на входной двери магазина, из которого он узнает, что здесь он может сделать безналичную оплату разными способами: картой или смартфоном. Такой недорогой в исполнении POS-носитель избавляет покупателей, от необходимости иметь наличные деньги и повышает их лояльность к магазину.

Еще недавно магазины были с серыми и однообразными полками. Сегодня оформление, соответствующее целевой аудитории, и комфортный процесс покупок, который создается благодаря POS-материалам, так же важны, как удобное расположение, приемлемые цены и вежливый персонал.

КАК РИТЕЙЛЕРУ УДЕРЖИВАТЬ КЛИЕНТОВ?

Каким образом ритейлеру удерживать клиентов? Как стать лучшим вариантом для ваших покупателей и не проиграть в конкурентной борьбе? О профилактике увода покупателей, способах привлечения и удержания сегодня в статье расскажут эксперты нашего журнала.

ЛЮДМИЛА УВАРОВА,

консультант по управлению,
предприниматель

Для того чтобы избежать потерь клиентов и успешно возвращать их, если они все-таки ушли, главное, что необходимо – это достоверная информация о том, чего же хотят ваши покупатели, что для них важно, а что, напротив, отталкивает от вашего магазина. Благодаря этой информации, ритейлер сможет принять соответствующие решения и внести необходимые коррективы в работу магазина, сделав его наиболее привлекательным для своей целевой аудитории.

Многие ритейлеры периодически сталкиваются с проблемой оттока клиентов, причем даже из числа постоянных и лояльных. Потребности покупателей меняются, особенно когда рынок нестабилен, – это часто приводит к смене приоритетов у клиентов. От покупок каких-то товаров покупатели вообще отказываются, какие-то покупают, но ищут магазины с более низкими ценами, то есть для многих покупателей цена становится одним из важных критериев выбора. И в этом случаи многие ритейлеры стараются привлечь покупателя ценой. Но конкурировать только по цене – это абсурд, тем более что

всегда найдется тот, кто даст более низкую цену. А значит, нужно работать в другом направлении – над повышением ценности вашего предложения. Вариантов здесь немало, но выбор вариантов повышения ценности вашего предложения покупателям не должен быть случайным, необходимо основываться на предпочтениях ваших клиентов. И этот момент крайне важен в удержании клиентов. Не стоит торопиться и принимать такие меры по удержанию клиентов, которые могут и не сработать. В решении этой задачи ошибки могут дорого обойтись магазину. Не забывайте и о том, что для некоторых клиентов снижение цены будет свидетельствовать о том, что и качество товара стало хуже. И несмотря на то, что вроде бы в ситуации нестабильного рынка большинство покупателей вынуждены экономить, снижение цен не всегда станет удерживающим фактором для клиентов.

Клиентов можно удержать путем предоставления дополнительных услуг, более продолжительном гарантийном обслуживании и т. д. Но что именно хотят получить ваши клиенты – это вы сможете узнать только у них самих. У магазина должно быть несколько каналов для поддержания обратной связи с покупателями. На мой взгляд, сегодня особых проблем с решением этого вопроса не должно возникать: к примеру, соцсети дают ритейлерам отличные возможности для общения со своей аудиторией. Но ваш аккаунт в соцсети должен выглядеть профессионально – нельзя выкладывать информацию на странице в соцсетях от случая к случаю, напротив, нужно придерживаться четкого продуманного плана. Также рекомендую организовать общение и по другим каналам с покупателями – и e-mail, и соцсети, и мессенджеры и т. д. Но и здесь надо полагаться на предпочтения клиентов, то есть надо быть там, где бывает ваша аудитория.

МНОГИЕ РИТЕЙЛЕРЫ ПЕРИОДИЧЕСКИ
СТАЛКИВАЮТСЯ С ПРОБЛЕМОЙ ОТТОКА
КЛИЕНТОВ, ПРИЧЕМ ДАЖЕ ИЗ ЧИСЛА
ПОСТОЯННЫХ И ЛОЯЛЬНЫХ.

ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ МЕНЯЮТСЯ, ОСОБЕННО КОГДА РЫНОК НЕСТАБИЛЕН, – ЭТО ЧАСТО ПРИВОДИТ К СМЕНЕ ПРИОРИТЕТОВ У КЛИЕНТОВ.

Кроме того, стоит контролировать работу продавцов, ведь от того, как они работают с покупателями, во многом зависит степень их лояльности. Если продавец будет излишне настойчив и навязчив к посетителю магазина, то это не к продаже приведет, а к потере клиента. Не стоит давить на клиентов – нужно давать им свободу выбора. Конечно, это не говорит о том, что продавец должен просто ждать, пока покупатель сам выберет товар и оплатит его. Задача продавца – помочь покупателю сделать правильный выбор, чтобы в итоге он остался доволен покупкой. А ведь покупатели нередко сами делают неверный выбор, но винят в этом чаще всего магазин в целом, где совершили покупку, или же конкретного продавца. Поэтому продавец должен понимать, что у него не пассивная роль – он не должен просто ждать, он должен помогать клиенту искать правильное решение его проблем. Но если это делать навязчиво, то это спугнет покупателя.

Если продавец не умеет слушать клиента и делать правильные выводы о его потребностях,

то его результаты продаж будут недопустимо низкими. Но здесь важен и другой момент: продавец не должен играть роль интересующегося проблемами клиента, он должен это делать искренне. Продавец должен знать все и даже больше о тех товарах, которые продает, чтобы быть способным дать экспертный совет покупателю. Удивительно и непонятно, как так получается, что продавец не знает, продается ли в магазине тот или иной товар, есть ли какие-то аналоги и т. д. Или же если продавец не знает информации о том товаре, который выбрал клиент, но хочет уточнить какие-то моменты, то это недопустимо. Конечно же, это ведет к потере клиента. Не каждый покупатель отважится купить тот или иной товар у продавца, который сам мало что знает об этом товаре, его характеристиках, функциях и т. д. Плохое знание ассортимента магазина и неумение быстро найти необходимую информацию о конкретном товаре и озвучить ее на доступном языке для покупателя – это непрофессионализм. А это недопустимо.

Продавец должен быть искренне заинтересован в правильном выборе товара покупателем, так как это сильнейший фактор удержания клиента. Когда покупатель увидит, что ему не просто не стали навязывать какую-то ерунду, а, напротив, сначала разобрались с тем, для чего ему нужен товар, для решения какой задачи, и только после этого помогли сделать правильный выбор, тогда он с огромной вероятностью станет вашим постоянным клиентом. Покупателю должно быть комфортно в общении с продавцом. А для этого очень важно, чтобы продавец сумел завоевать доверие покупателя. Ведь если нет доверия, то покупатель будет напряжен, и ни о каком комфорте общения здесь и речи быть не может. Впрочем, как и о продажах.

Причин, по которым продавец, иногда даже не замечая того, теряет покупателей, может быть много. Но кроме ошибок продавца есть и другие причины, которые приводят к потере клиентов. И о них также нельзя забывать. И не только руководящему звену магазина, но и самим продавцам эти моменты нужно постоянно отслеживать, с целью исправления ситуации в лучшую сторону, чтобы клиентам было приятно и комфортно совершать покупки в вашем магазине. Искренняя забота о покупателях и является, вероятно, сильнейшим фактором привлечения и удержания клиентов в магазине.

У МАГАЗИНА ДОЛЖНО БЫТЬ НЕСКОЛЬКО КАНАЛОВ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ.

СЕРГЕЙ ИВАНОВ,

бизнес-консультант

Удерживать покупателей получится только в том случае, если в магазине качественный сервис, ассортимент и цены, соответствующие за-

просам клиентов. Если же ваши клиенты постоянно недовольны, жалуются на какие-то моменты работы продавцов или качества товара, будьте внимательны, слушайте их и делайте выводы. Клиенты должны знать, что их мнение очень важно для вас, – это поможет и магазину, и самому клиенту, так как вы не просто выясняете их точку зрения, а вносите соответствующие коррективы в работу магазина, что, несомненно, скажется положительно на улучшении взаимодействия компании с клиентами. В вопросе привлечения и удержания покупателей руководством магазина не стоит полагаться только на свое мнение и мнение своих подчиненных, главное здесь – это то, что хотят клиенты, а не то, что думают об этом сотрудники компании и их руководители.

Опрос – это один из лучших и простых способов узнать, как относятся покупатели к вашему магазину, что их устраивает, а что нет. Опросы клиентов можно проводить с помощью торгового персонала в режиме офлайн – путем анкетирования или уже устного опроса. Также можно проводить опрос целевой аудитории и в режиме онлайн – с помощью соцсетей, корпоративного сайта, e-mail или СМС-рассылок и т. д. И в этом случае количество опрошенных уже будет таким, что после останется лишь проанализировать полученную информацию и, сделав соответствующие выводы, принимать грамотные решения.

Также важно обращать внимание и на косвенные факторы, указывающие на то, насколько лояльны ваши клиенты, – чем чаще покупатель приобретает у вас какие-то товары, тем больше вероятность того, что он удовлетворен работой вашей

**ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН БЫТЬ ИСКРЕННЕ
ЗАИНТЕРЕСОВАН В ПРАВИЛЬНОМ ВЫБОРЕ
ТОВАРА ПОКУПАТЕЛЕМ, ТАК КАК ЭТО
СИЛЬНЕЙШИЙ ФАКТОР УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТА.**

магазина. Хотя иногда покупатель остается вашим клиентом по привычке – он привык ходить в ваш магазин, хотя при этом ему хочется чего-то лучшего: может быть, более широкого ассортимента или улучшенного дизайна торгового зала, но по инерции так и продолжает делать покупки в вашем магазине. Но, поверьте, рано или поздно этот покупатель уйдет от вас – ваши конкуренты наверняка найдут, как и чем переманить его.

Другими словами, если покупатель является вашим клиентом не первый день, это еще не говорит о его лояльности. Вполне возможно, что он просто вынужден покупать у вас в силу каких-то обстоятельств. Но в условиях кризиса, как правило, все меняется так быстро, что вы и не заметите, как многие ваши постоянные покупатели перейдут к вашим конкурентам. Именно поэтому очень важно понять, почему клиент все еще с вами. А зная истинное отношение покупателей к вашему магазину, вы сможете найти

и предоставить им то, что сделает их вашими лояльными и постоянными клиентами.

Для лучшего понимания клиентов и их удержания важно сейчас увеличивать точки контакта, тем более что это будет способствовать и привлечению новых покупателей в магазин. Но не стоит обратную связь с клиентами превращать в инструмент их преследования. Иначе вы не только не решите задачи привлечения и удержания клиентов, но и, наоборот» спровоцируете их отток. Надо помнить, что навязчивость недопустима в работе с клиентами. Касание клиента должно быть не столько в формате рекламы, сколько в информационном. И информация должна быть полезной для покупателя. Это могут быть подробные обзоры о ваших товарах, о том, как с их помощью решать те задачи и проблемы, с которыми сталкиваются ваши покупатели. По сути, это может быть любая полезная для ваших покупателей информация, и даже развлекательная. Но главное, не «засорять» кана-

**ВАЖНО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ И НА КОСВЕННЫЕ
ФАКТОРЫ, УКАЗЫВАЮЩИЕ НА ТО, НАСКОЛЬКО
ЛОЯЛЬНЫ ВАШИ КЛИЕНТЫ.**

ГЛАВНОЕ, НЕ «ЗАСОРЯТЬ» КАНАЛЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С КЛИЕНТАМИ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО РЕКЛАМНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ.

лы обратной связи с клиентами исключительно рекламной информацией.

Если вы станете источником полезной информации для ваших покупателей, а не просто теми, кто хочет заработать на них, это будет способствовать созданию лояльных отношений. Особенно в том случае, если покупатели стали реже делать покупки в вашем магазине или прекратили в силу финансовых проблем. Поверьте, многие клиенты очень болезненно воспринимают отсутствие возможности покупать привычные им вещи, продукты – они хотели бы оставаться верными своим любимым брендам, но кризис часто вынуждает переходить в режим экономии. От каких-то покупок клиенты вообще отказываются в пользу более дешевых брендов, что-то покупают реже, по мере своих финансовых возможностей. В частности, часто в кризис в первую очередь отказываются от того, что относится к роскоши, развлечениям, то есть того, что не является товарами первой необходимости.

Если товары вашего магазина являются товарами первой необходимости, от покупки которых клиент не может отказаться даже если его доходы снизились, то вам будет, конечно, проще удержать клиентов. Но и здесь есть свои нюансы – у вас ведь могут быть конкуренты, у которых и ассортимент шире, и цены ниже, или качество товаров выше, и значит, нельзя терять бдительность, а, напротив, надо проводить различные мероприятия по удержанию клиентов. Надо заметить, что не всегда меры по удержанию покупателей приносят желаемый результат. Не стоит надеяться на то, что существуют какие-то стопроцентно работающие методики по привлечению и удержанию клиентов, нередко какие-то из них в одном случае приносят отличные результаты, а в каком-то могут, напротив, усилить отток покупателей.

Возможно ли вернуть тех покупателей, которые перешли к конкурентам? Конечно, да. Может быть, и не всех возможно вновь вернуть в ряды ваших клиентов, но, тем не менее, мно-

гих из них при грамотном подходе вполне реально вернуть. Покупатели уходят туда, где им удобнее, комфортнее и безопаснее покупать, где их устраивает ассортимент, цены, качество товара, обслуживание и т. д. И если клиент ушел к конкурентам, то, вероятно, его либо переманили каким-то заманчивым предложением, либо вы допустили какие-то ошибки в работе с ним. И вернуть покупателя можно лишь в том случае, если четко знать причину, по которой он ушел. А выяснять причины можно лишь тогда, когда у вас есть обратная связь с вашими покупателями. Если у вас небольшой магазин, то поддерживать обратную связь, конечно, проще, нежели в том случае, если у вас сеть гипермаркетов. Но в любом случае обратная связь должна быть. Тем более сегодня, когда соцсети, мессенджеры дают огромные возможности по решению этой задачи.

Для того, чтобы не ошибиться при решении задачи удержания и возвращения покупателей, надо помнить о том, о чем мы уже говорили выше – о поддержке обратной связи с клиентами. Вы должны увеличить количество точек касания покупателей, вы должны им постоянно напоминать о себе. Вы должны стать такими, какими вас хотят видеть ваши клиенты. И здесь речь идет не только об ассортименте и качестве товаров, но и о качестве работы продавцов с покупателями, дизайне магазина, атмосфере торгового зала и т. д. То есть не стоит рассчитывать на то, что при решении задачи удержания покупателей можно делать акцент лишь на каком-то одном направлении работы с клиентами. Работу надо вести по всем направлениям – только комплексный подход поможет вам эффективно решить задачу.

РАБОТУ НАДО ВЕСТИ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ – ТОЛЬКО КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД ПОМОЖЕТ ВАМ ЭФФЕКТИВНО РЕШИТЬ ЗАДАЧУ.

ДЕТСКАЯ КОМНАТА В ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ: КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ ПОМЕЩЕНИЕ И ПОДОБРАТЬ ПЕРСОНАЛ?



Егор Герасимов,

PR-менеджер агентства аутсорсинга персонала в ТЦ Staff Mall

Семьи с детьми – ключевая целевая аудитория для большинства торговых и торгово-развлекательных центров. Это наиболее активные потребители самых разных товаров и услуг. Поэтому дополнительные способы привлечения молодых родителей эффективно помогают наращивать доход ТЦ. Для мам и пап существуют десятки полезных сервисов, но один из самых популярных и полезных – детская комната.

ЗАЧЕМ НУЖНА ДЕТСКАЯ КОМНАТА?

Сама по себе детская комната решает сразу несколько важных задач. В первую очередь такой сервис – настоящая палочка-выручалочка для родителей, которые находятся в ТЦ по делам. Мама и папа получают возможность провести время друг с другом и посетить магазины без отвлекающего фактора в виде любимого ребенка.

Еще торговый центр с интересной детской комнатой – отличный вариант провести время с детьми в непогоду. Соответственно, это увеличивает количество посетителей и общее время, проведенное ими в торговом центре, а сле-

довательно, дает им возможность сделать еще больше покупок.

Если игровая комната действительно интересная и нравится детям, они превратятся в домашнюю рекламу торгового центра, где она располагается, заставляя маму, папу и других родственников возвращаться туда снова и снова.

Разумеется, детская игровая зона необходима далеко не во всех ТЦ. Все зависит от его масштабов, посещаемости и целевой аудитории. Если торговый центр наполнен магазинами одежды, обуви, косметики и точками по оказанию сопутствующих услуг, то вероятнее всего его посещаемость высокая.

РАЗУМЕЕТСЯ, ДЕТСКАЯ ИГРОВАЯ ЗОНА НЕОБХОДИМА ДАЛЕКО НЕ ВО ВСЕХ ТЦ. ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ЕГО МАСШТАБОВ, ПОСЕЩАЕМОСТИ И ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ.

В ДЕТСКОЙ КОМНАТЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО
НАЛИЧИЕ КУЛЕРОВ С ВОДОЙ, АНТИСЕПТИКОВ
И САЛФЕТОК.

Соответственно, вопрос наличия детской комнаты в ТЦ такого формата должен стоять остро. Особенно если он расположен рядом со спальными районами.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ДЕТСКУЮ КОМНАТУ В ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ?

Особых требований к месту расположения игровой зоны в торговом центре нет. Все зависит от внутренних интерьеров и планировки помещений. Хорошая навигация и вежливый персонал помогут найти детскую комнату – это важнее.

Достойная игровая комната должна подходить для детей разных возрастов. Хорошо, если там будут места для творчества, оригинальные игровые станции, развивающие установки. К числу самого популярного оборудования для детских комнат сегодня относят многоуровневые лабиринты, детские игровые аппараты, различные игровые комплексы с горками, домиками, бассейнами из шариков, батутами, машинками и другими элементами.

Современные интерактивные сенсорные терминалы с широким многообразием развивающих игр требуют минимум места и не наносят ущерба развлекательной составляющей. Они вызывают все больший интерес детворы в возрасте от 3 до 12 лет и доверие у родителей. Их можно эффективно использовать не только в игровых комнатах для детей в торговых центрах, но и в учреждениях, которые не могут предоставить большие пространства для организации детских комнат.

Кроме того, в детской комнате обязательно наличие кулеров с водой, антисептиков и салфеток. Хорошо, если внутри нее будет туалет, чтобы дети лишней раз не покидали территорию.

Самое важное для организации игровых зон – подбор персонала. Хороший аниматор должен любить детей, иметь креативный и творческий подход к работе и актуальную медицинскую книжку, знать базовую технику безопасности и уметь оказать первую помощь. Идеально, если сотрудник разбирается в трендах детских увлечений, музыки и мемов.

Само пространство должно быть просторным, чтобы подвижные дети могли беспрепятственно передвигаться. Конечно же, у мебели не должно быть острых углов и опасных выступов. Покрытие для пола лучше выбрать мягкое, например, уложить травмобезопасный модульный мягкий пол.

ФОРМАТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕТСКИХ КОМНАТ

Организацию досуга и развлечений для детей можно рассматривать как перспективный бизнес. Детская игровая комната в торговом центре в этом смысле очень показательный пример. Конечно, владельцы ТЦ могут сами организовать бесплатное детское пространство для своих посетителей, если это оправдано высоким уровнем посещаемости, но зачастую площади для детских комнат арендуются предпринимателями, а за их посещение берут плату с родителей.

Тем не менее, требуя вложений в оборудование, аренду помещения и предполагая регулярные расходы на оплату труда и обслуживание, такая деятельность способна быстро окупить себя и вывести предпринимателя в плюс. При выигрышном расположении в ТЦ и хорошей посещаемости ежемесячный доход, в случае взимания платы, может превышать затраты в несколько раз. Пассивный же эффект от создания детской игровой комнаты в бесплатном формате может принести еще больше косвенных доходов.

Специальные зоны для детей – неотъемлемая часть торгово-развлекательного центра, способная приносить дополнительные продажи торговым точкам, поднять имидж молла и привлечь дополнительных посетителей.

ОРГАНИЗАЦИЮ ДОСУГА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ
ДЛЯ ДЕТЕЙ МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ
КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС.

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ С ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ: СЛОЖНОСТИ И ПОИСК РЕШЕНИЙ



Наталья Антонова,

эксперт-аналитик, консультант-практик по управлению ассортиментом, закупками и продажами в розничной и оптовой торговле.

Ключевые профессиональные компетенции:

- *Создание концепции и стратегии развития магазина/ сети, масштабирования*
 - *Реорганизация закупок и продаж*
 - *Внедрение категорийного менеджмента*
 - *Постановка системы работы с поставщиками, анализ ее эффективности*
 - *Анализ и оптимизация ассортимента и запасов в розничной и оптовой торговле*
 - *Разработка и внедрение системы KPI и мотивации*
 - *Оптимизация процессов и разработка стандартов работы*
 - *Организация поставок в розничные сети*
 - *Повышение эффективности работы поставщиков с розничными сетями*
 - *Повышение доходности ассортиментного портфеля*
 - *Разработка и реализация мероприятий по оптимизации ассортимента и улучшению экономических показателей компании*
- <http://maximum-experts.ru/>

В современных условиях многие управленцы в рознице жалуются на невозможность найти эффективных сотрудников, способных достигать поставленных финансовых показателей. Более 12 лет работы в консалтинге позволяют мне сформулировать типичные ошибки, совершаемые владельцами и управляющими магазинов.

Рассмотрим эти ошибки и возникающие сложности подробнее:

1. Персонал подбирается «на авось». В таком магазине, как правило, работают родственники, знакомые, знакомые знакомых и хорошие знакомые

родственников знакомых. Отношения в коллективе панибратские. Результаты – показатели эффективности ниже рыночных.

2. Руководители забывают про стратегические вопросы управления и сосредотачиваются на оперативном управлении.

При таком подходе сотрудникам понятно, что нужно делать, но неясно – зачем, в каком количестве и с каким качеством. «Вы продавайте, – говорит руководитель магазина, – а в конце месяца я скажу, хорошо вы продавали или плохо». Как вы думаете,

«ВЫ ПРОДАВАЙТЕ, – ГОВОРИТ РУКОВОДИТЕЛЬ МАГАЗИНА, – А В КОНЦЕ МЕСЯЦА Я СКАЖУ, ХОРОШО ВЫ ПРОДАВАЛИ ИЛИ ПЛОХО».

есть в данных обстоятельствах у персонала мотивация вкладываться и заинтересованность в увеличении продаж, повышении качества обслуживания?!

3. Требование выполнения планов и особого качества работы без всякого профессионального обучения.

4. Ежемесячно меняющаяся система заработной платы и отсутствие связи заработной платы с количественными и качественными показателями работы.

5. Чрезмерное увлечение руководством магазина контролем работы персонала, отсутствие обратной связи по результатам контроля.

6. Ошибка при подборе директора магазина. На эту должность нанимается человек, не имеющий управленческих компетенций. Для директора важно умение руководить тремя аспектами:

- задачей – предпринимать тактические действия для достижения конкретных целей магазина;
- людьми – торговым и другим персоналом, ежедневно приходящим на работу и требующим внимания;

- собой – своим собственным рабочим временем и своим профессиональным развитием.

При проведении экспресс-аудита во вновь открывшемся магазине «Фасоль» (франшиза Metro cash & carry) мы обнаружили, что на должность директора была принята женщина, работающая управляющим в магазине «Красное и Белое». В чем подвох? У магазина «Фасоль» была слабая конкурентная позиция в локации. Для них были очень важны компетенции работы с поставщиками по принципам категорийного менеджмента. У выбранного сотрудника их не было, а было лишь понимание, как работать по сформированному ассортименту и имеющимся стандартам, и большой пробел в способностях закупать нужный товар в нужном количестве и вести переговоры и договорные кампании с поставщиками. Эта ошибка стоила собственникам несколько миллионов рублей, магазин они были вынуждены закрыть.

Перейдем к решениям. Что делать при обнаружении этих «сложностей»? Для начала да-

вайте наведем фокус: (1) кадровые технологии в помощь директору/собственнику магазина; (2) оперативное управление персоналом магазина.

Начнем со стратегических аспектов.

Важно понимать, что тактика управления персоналом состоит в связи оперативных задач, которые ставятся сотрудникам, со стратегическими целями компании. Как правило, обычно ограничиваются индивидуальными и коллективными планами продаж. Но! Этого недостаточно. У стратегии есть два ключевых показателя:

- количественный – объем продаж (прибыль), а также необходимое количество персонала для его обеспечения;
- качественный – разъяснение сотруднику, что мы делаем на работе, кроме как деньги зарабатываем; к чему мы стремимся, на какие принципы опираемся и зачем нам все это нужно. А затем подбираем сотрудников, которые разделяют эти принципы.

КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Это совокупность знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания для достижения стратегических целей. Важно, чтобы сотрудник был не просто хорошим человеком, а умел работать так, чтобы продать товар в нужном объеме в необходимые сроки, соблюдая стандарты обслуживания и правила взаимодействия с коллегами. Основные документы, определяющие квалификацию, следующие (проверьте себя, есть ли они в вашей компании):

- должностная инструкция – перечень функциональных обязанностей и регламент поведения на работе для каждой должности;

ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОСТОИТ В СВЯЗИ ОПЕРАТИВНЫХ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ СТАВЯТСЯ СОТРУДНИКАМ, СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ.

- профиль должности – совокупность знаний, навыков и личностных качеств, которые необходимы сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции;
- единые стандарты работы торгового персонала – свод обязательных для выполнения правил, включая конкретные скрипты для работы с покупателями.

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА И ПЕРВИЧНОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ

Это регламентированная процедура приема на работу новых сотрудников и обеспечение необходимого уровня их профессиональной подготовки. Необходимо уметь подобрать, подготовить квалифицированный персонал и организовать его ежедневную работу так, чтобы все его действия способствовали достижению количественных целей, а также соответствовали уровню качественных показателей деятельности.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Что заставляет/побуждает сотрудника трудиться и как вознаграждать результат его труда? Здесь речь идет о внутренней мотивации (о том, что заставляет человека работать «изнутри»); видах материального и нематериального стимулирования (о системе компенсации, которая предлагается за его хороший труд).

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Это система сравнения качества работы сотрудников с эта-

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ ИМЕЕТ РАЗНЫЕ УРОВНИ РАЗВИТИЯ, КОТОРЫЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ ТО, НА КАКОМ УРОВНЕ НАХОДЯТСЯ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ.

лоном/стандартом. В вашей компании прописаны стандарты и регламенты? Если нет, необходимо сформулировать желаемые стандарты выполнения процессов.

Что необходимо сделать, чтобы директору магазина не приходилось целый день проводить в торговом зале, чтобы продавцы работали? Это связано с мотивацией. В чем особенности:

- ежедневная оценка выполнения сотрудником своих обязанностей;
- периодическая оценка уровня достижения сотрудником нужных результатов при планировании его дальнейшей карьеры в компании.

По следам реализации и подготовки большого количества проектов в рознице сформировалось понимание того, что в построении и развитии розничной компании важно учитывать следующие системообразующие факторы (рисунок 1):

- операционная модель;
- команда;
- сотрудник;
- внешняя среда.

Основная идея в том, что операционная модель компании имеет разные уровни развития, которые определяют то, на каком уровне находятся операционные процессы. И важно, чтобы инструменты развития, применяемые руководителем розничной компании, соответствовали уровню ее операционного развития (таблица 1).

Кроме того, каждый из факторов, указанных на рисунке 1, является важным и по-своему определяющим для стабильного и устойчивого развития розничной компании. Рассмотрим каждый из них кратко по отдельности. Во-первых, как мы писали выше, важен уровень зрелости операционных процессов в компании. Зачем? Чтобы инструменты и технологии, применяемые в компании, соответствовали уровню развития ее операционной системы. Во-вторых, уровень развития, на котором находится управленческая команда компании и команды магазинов. Зачем? Это важный драйвер развития системы розничной компании. Потому что от сыгранности управлен-

ВАЖНО, ЧТОБЫ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ, СООТВЕТСТВОВАЛИ УРОВНЮ ЕЕ ОПЕРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.

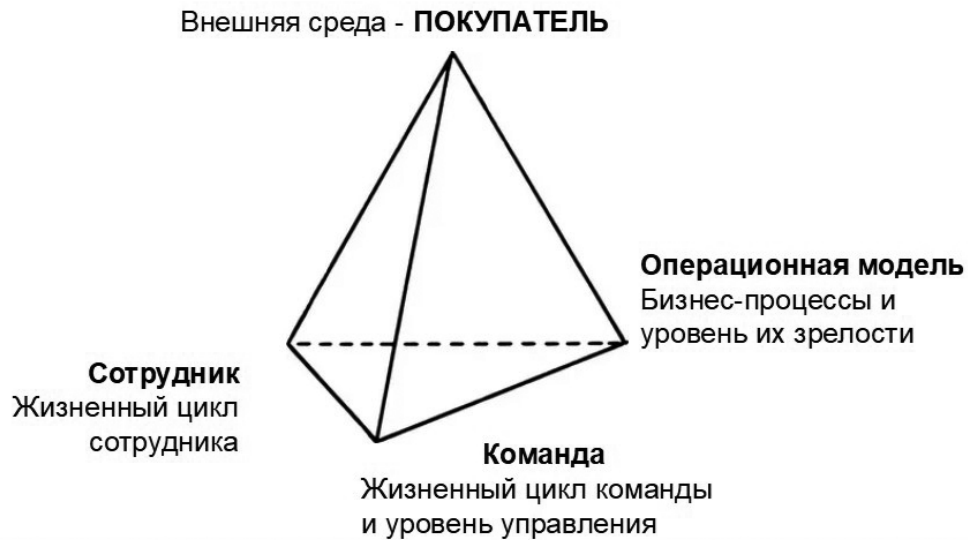


Рисунок 1. Драйверы операционной эффективности

Таблица 1. Уровень развития операционной модели розничной компании

Уровень возможностей	Основные характеристики
Устойчивое развитие	Постоянное развитие, самореализация системы
Управляемость	Контроль качества, использование обратной связи
Регламентация	Стандартизация процессов. Интеграция, наличие процедур
Повторяемость	Базовые процессы. Повторяющиеся операции
Начальный уровень	Спонтанные, информационные связи, хаотичность, непоследовательность

ческой команды зависит будущее компании. В-третьих, важно учитывать жизненный цикл сотрудников компании. Зачем? Если понимать жизненный цикл сотрудников, появляется возможность выстраивать вектор развития каждого сотрудника и подразделений с учетом целей компании и целей и компетенций сотрудников.

ЧТО БУДЕТ СИСТЕМНЫМ РЕШЕНИЕМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ?

1. Управление опытом сотрудника – понимание и управление вектором развития карьеры сотрудника.

2. Операционная модель – понимание текущего уровня и инструментов, переводящих на следующий этап.

3. Команда – уровень ее развития и потенциал дальнейших шагов.

4. Системный и стратегический подход к управлению розничной компанией.

5. Синхронизация каждого их упомянутых факторов с внешней средой, покупательским поведением.

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ МАГАЗИНОМ

Как провести инвентаризацию в продовольственных магазинах? Если сервисная служба, которая направила мастера на диагностику, отказывается составлять акт, то что делать в данной ситуации покупателю? Как вернуть товар? Если торговая сеть планирует вернуть поставщику продукцию с истекшим сроком годности, то как аргументированно отказать в возврате? На какие федеральные акты сослаться? Ответы на эти и многие другие вопросы сегодня дадут эксперты службы Правового консалтинга ГАРАНТ.

- Организация имеет продовольственные магазины. Как провести инвентаризацию в данных магазинах (какие документы необходимо составить, кто должен проводить инвентаризацию)? В случае обнаружения хищения, недостачи продуктов какие действия возможны со стороны собственника магазинов (работодателя) для привлечения к ответственности продавцов?

ВИКТОРИЯ КОМАРОВА,

эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ

Порядок проведения инвентаризации (случай, периодичность, сроки проведения, перечень имущества и обязательств, подлежащих инвентаризации, и т. п.) определяется экономическим субъектом самостоятельно, за исключением случаев, когда проведение инвентаризации обязательно (ч. 3 ст. 11 Закона № 402-ФЗ; п. 26 Положения по ведению

бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденного приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н (далее – Положение № 34н); п. 2.1 Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденных приказом Минфина России от 13.06.1995 № 49 (далее – Методические указания)).

Так, руководитель организации вправе назначить инвентаризацию при смене главного бухгалтера. Кроме того, он вправе проводить внеплановые, или внезапные, инвентаризации. Участники общества или акционеры могут назна-

чить инвентаризацию при смене ее руководителя. Перечень случаев, когда проведение инвентаризации является обязательным, Законом № 402-ФЗ не установлен. Однако в силу ч. 1 ст. 30 Закона № 402-ФЗ продолжает применяться п. 27 Положения № 34н.

В настоящее время при разработке порядка проведения инвентаризации организациям следует руководствоваться положениями Методических указаний в части, не противоречащей требованиям Закона № 402-ФЗ, а также Инструкцией, утвержденной приказом Минфина России от 09.12.2016 № 231н. Установленный в орга-

ПЕРЕЧЕНЬ СЛУЧАЕВ, КОГДА ПРОВЕДЕНИЕ
ИНВЕНТАРИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ,
ЗАКОНОМ № 402-ФЗ НЕ УСТАНОВЛЕН.

ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ В КОМПАНИИ ДОЛЖНА БЫТЬ СОЗДАНА КОМИССИЯ.

низации порядок проведения инвентаризации имущества и обязательств закрепляется в приказе об учетной политике организации (п. 8 Положения № 34н, п. 4 ПБУ 1/2008 «Учетная политика организаций», далее – ПБУ 1/2008).

Для проведения инвентаризации в компании должна быть создана комиссия. Ее назначает руководитель организации своим приказом (можно использовать типовую унифицированную форму ИНВ-22, утвержденную постановлением Госкомстата РФ от 18.08.1998 № 88, или разработать на ее основе собственную). В состав комиссии включают представителей администрации фирмы, работников бухгалтерии, необходимых специалистов (например инженеров, экономистов, техников), работников службы внутреннего аудита. Также в нее могут войти представители аудиторских фирм, которые не являются сотрудниками компании. В этом случае они должны иметь доверенность на пра-

во участвовать в инвентаризации от той фирмы, которую они представляют. Отсутствие хотя бы одного из членов комиссии, утвержденного приказом руководителя компании в качестве такового, является основанием для признания результатов инвентаризации недействительными.

Согласно пп. 2.8, 2.10 Методических указаний при проведении мероприятий по инвентаризации имущества присутствие материально ответственных лиц обязательно. Аналогичные разъяснения Минфин России приводил в своем письме от 15.07.2008 № 07-05-12/16.

Приказ о назначении комиссии регистрируют в специальном журнале (типовая унифицированная форма ИНВ-23). В нем, в частности, указывают реквизиты приказа о проведении проверки и назначении комиссии, ее состав (поименно), виды инвентаризируемого имущества и обязательств. На основании этих документов комиссия приступает к работе.

Если по результатам проведения инвентаризации будет обнаружена недостача, виновные в причинении материального ущерба работники могут быть привлечены к материальной и (или) дисциплинарной ответственности.

2. Привлечение к материальной ответственности лиц, виновных в причинении материального ущерба.

Согласно ст. 232 ТК РФ каждая сторона трудового договора (и работодатель, и работник) обязана возместить другой стороне причиненный ею ущерб в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами Российской Федерации.

По общему правилу за причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами (ст. 241 ТК РФ).

Но в случае, когда в должностные обязанности работников входит обращение с денежными, товарными и иными ценностями, с ними могут быть заключены письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности. В силу этих договоров на работников возлагается обязанность обеспечить сохранность переданных ценностей, а в случае причинения по их вине материального ущерба работодателю – обязанность возместить этот ущерб в полном размере (ст. 244 ТК РФ). В этом случае ограничения пределами среднего месячного заработка не действуют.

Таким образом, полная материальная ответственность состоит в обязанности работ-

ПРИКАЗ О НАЗНАЧЕНИИ КОМИССИИ РЕГИСТРИРУЮТ В СПЕЦИАЛЬНОМ ЖУРНАЛЕ (ТИПОВАЯ УНИФИЦИРОВАННАЯ ФОРМА ИНВ-23).

ников, подписавших такие договоры, возместить причиненный ущерб в полном размере в случае недостачи того имущества, которое было вверено работникам.

В случае подписания договора о полной индивидуальной материальной ответственности работник, подписавший договор, единолично несет ответственность за вверенное ему имущество. Коллективная (бригадная) материальная ответственность может вводиться при совместном выполнении работниками отдельных видов работ, связанных с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба и заключить с ним договор о возмещении ущерба в полном размере (часть первая ст. 245 ТК РФ).

Необходимым условием наступления материальной ответственности работника является его вина в причинении ущерба (ст. 233 ТК РФ). Однако если по общему правилу обязанность по доказыванию вины работника возложена на работодателя, то в случае заключения с работником на законном основании договора о полной материальной ответственности вина работника в причинении ущерба работодателю презюмируется. Работодателю достаточно доказать наличие у конкретного работника (бригады) недостачи (п. 4 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 16 ноября 2006 г. № 52 «О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю» (да-

НЕОБХОДИМЫМ УСЛОВИЕМ НАСТУПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКА ЯВЛЯЕТСЯ ЕГО ВИНА В ПРИЧИНЕНИИ УЩЕРБА.

лее – постановление Пленума № 52), кассационное определение СК Пензенского областного суда от 14 февраля 2006 г. № 33-238).

Частью третьей ст. 245 ТК РФ установлено, что в случае заключения договора о коллективной (бригадной) материальной ответственности член коллектива (бригады) для освобождения от материальной ответственности должен сам доказать отсутствие своей вины в недостаче ценностей.

Обстоятельства, исключающие материальную ответственность работника, перечислены в ст. 239 ТК РФ. Это возникновение ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику. Неисполнение работодателем такой обязанности может служить основанием для отказа в удовлетворении

требований работодателя, если это явилось причиной возникновения ущерба (п. 5 постановления Пленума № 52).

До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку, в ходе которой:

- установить размер причиненного ущерба. Согласно части первой ст. 246 ТК РФ размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества;
- установить причины возникновения ущерба. С этой целью необходимо в том числе получить от работников письменные объяснения (ст. 247 ТК РФ). В случае отказа или уклонения работника от предостав-

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ИСКЛЮЧАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКА, ПЕРЕЧИСЛЕННЫ В СТ. 239 ТК РФ.

ЕСЛИ РАБОТНИК СОВЕРШИЛ ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПРОСТУПОК, ОН МОЖЕТ БЫТЬ ПРИВЛЕЧЕН К ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

ления указанного объяснения составляется соответствующий акт.

Для проведения проверки работодатель имеет право создать комиссию с участием соответствующих специалистов. Работник и (или) его представитель имеют право знакомиться со всеми материалами проверки и обжаловать их в порядке, предусмотренном ТК РФ.

Порядок взыскания ущерба регламентирован в ст. 248 ТК РФ. Работник может добровольно возместить причиненный ущерб полностью или частично. В этом случае работник представляет работодателю письменное обязательство о возмещении ущерба с указанием конкретных сроков платежей.

Допустим, работник отказался возмещать ущерб добровольно. Взыскание с виновного работника причиненного ущерба производится по распоряжению работодателя (без обращения в суд) при соблюдении одновременно двух следующих условий:

1. Сумма ущерба не превышает среднего месячного заработка работника;

2. С момента окончательного установления работодателем размера причиненного работником ущерба не истек один месяц.

На основании такого распоряжения работодатель удерживает из заработной платы работника сумму причиненного ущерба. Напомним, что общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20% (часть первая ст. 138 ТК РФ).

Если хотя бы одно из перечисленных условий не соблюдается (сумма ущерба превышает средний месячный заработок работника; пропущен месячный срок вынесения распоряжения о взыскании), а работник отказывается возместить ущерб в добровольном порядке, работодатель имеет право обратиться в суд.

В соответствии со ст. 392 ТК РФ работодатель имеет право обратиться в суд по спорам о возмещении работником

ущерба, причиненного работодателю, в течение одного года со дня обнаружения причиненного ущерба.

Днем обнаружения ущерба, выявленного в результате инвентаризации материальных ценностей, следует считать день подписания соответствующего акта или заключения. Об этом говорится в п. 24 постановления Пленума Верховного Суда СССР от 23 сентября 1977 г. № 15.

3. Привлечение работника к дисциплинарной ответственности.

Если работник совершил дисциплинарный проступок, он может быть привлечен к дисциплинарной ответственности. Под дисциплинарным проступком понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей (часть первая ст. 192 ТК РФ).

В п. 35 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 (далее – Постановление Пленума № 2) разъяснено, что неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей может заключаться в нарушении требований законодательства, обязательств по трудовому договору, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов работодателя, технических правил и т. п.

В соответствии с частью первой ст. 22 ТК РФ привлечение работников к дисциплинарной ответственности является правом работодателя. В п. 53 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 указано, что наложение на работника дисциплинарного взы-

ОБЩИЙ РАЗМЕР ВСЕХ УДЕРЖАНИЙ ПРИ КАЖДОЙ ВЫПЛАТЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НЕ МОЖЕТ ПРЕВЫШАТЬ 20%.

скания является компетенцией работодателя. Таким образом, по общему правилу именно работодатель принимает решение о том, привлекать или нет работника к дисциплинарной ответственности.

Каждый работник самостоятельно отвечает за совершенный им дисциплинарный проступок, а право работодателя на привлечение виновного к дисциплинарной ответственности не поставлено законом в зависимость от привлечения других работников к ответственности за аналогичные нарушения. Поэтому приказ о наложении дисциплинарного взыскания не может быть признан незаконным только на том основании, что другие работники за такой же проступок наказаны не были (определения Московского горсуда от 08.02.2013 № 11-4211/13, Суда Ямало-Ненецкого автономного округа от 05.05.2011 № 33-1199).

Статьей 192 ТК РФ установлен перечень дисциплинарных взысканий, которые могут быть применены к работнику:

- 1) замечание;
- 2) выговор;

3) увольнение по соответствующим основаниям.

К дисциплинарным взысканиям, в частности, относится увольнение работника по основаниям, предусмотренным пунктами 5, 6, 9 или 10 части первой ст. 81, п. 1 ст. 336 или ст. 348.11 ТК РФ, а также пп. 7, 7.1 или 8 части первой ст. 81 ТК РФ в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо соответственно аморальный проступок совершены работником по месту работы и в связи с исполнением им трудовых обязанностей. Соответственно, при увольнении по любому из ука-

ИМЕННО РАБОТОДАТЕЛЬ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ О ТОМ, ПРИВЛЕКАТЬ ИЛИ НЕТ РАБОТНИКА К ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

занных оснований работодателю необходимо соблюсти порядок и сроки применения дисциплинарных взысканий, предусмотренные ст. 193 ТК РФ.

Так, согласно подп. «г» п. 6 ст. 81 ТК РФ работник может быть уволен за совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. Из части третьей ст. 192 ТК РФ следует, что увольнение работника по любому из указанных выше оснований является дисциплинарным взысканием.

Увольнение возможно только после того, как факт хищения (растраты и т. п.) установлен вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного рассматривать дела об административных правона-

рушениях. Месячный срок, в течение которого к нарушителю может быть применено дисциплинарное взыскание, в этом случае исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда.

Также в случае недоказанности вины работника в совершении дисциплинарного проступка, увольнение работника возможно по основанию, предусмотренному п. 7 части первой статьи 81 ТК РФ, относится к дисциплинарным взысканиям (часть третья ст. 192 ТК РФ). С учетом разъяснений Верховного Суда, содержащихся в п. 45 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2, увольнение по данному основанию допускается, если:

а) работа сотрудника связана с непосредственным обслуживанием денежных или товарных ценностей (сотрудник осуществляет их прием, хранение, транспортировку, распределение и т. п.). Обязанности работника по непосредственному обслуживанию денежных или товарных ценностей опре-

УВОЛЬНЕНИЕ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ПОСЛЕ ТОГО, КАК ФАКТ ХИЩЕНИЯ УСТАНОВЛЕН ВСТУПИВШИМ В ЗАКОННУЮ СИЛУ ПРИГОВОРОМ СУДА.

ДАЖЕ ЕСЛИ У РАБОТОДАТЕЛЯ ЕСТЬ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ К ВИНОВНОМУ В СОВЕРШЕНИИ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОСТУПКА РАБОТНИКУ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВЗЫСКАНИЯ В ВИДЕ УВОЛЬНЕНИЯ, ОН ВПРАВЕ ИЗБРАТЬ ДЛЯ НЕГО БОЛЕЕ МЯГКИЙ ВИД НАКАЗАНИЯ.

деляются трудовым договором, договором о полной материальной ответственности, должностной инструкцией и другими документами;

б) действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя. Данный критерий является оценочным.

Судебная практика относит к таким действиям, например, хищение, прием и выдачу денежных средств без надлежащего оформления документов, обвешивание, обмеривание, обсчет, иной обман покупателя, фальсификацию данных о хозяйственных операциях, а также иные подобные нарушения работником установленных правил, инструкций, распоряжений работодателя (определение Рязанского областного суда от 11.11.2009 № 33-1866, кассационное определение судебной коллегии по гражданским делам Саратовского областного суда от 10.12.2009, решение Кашинского городского суда Тверской области от 27.05.2008

№ 2-108/2008, п. 10 Обобщения судебной практики по рассмотрению гражданских дел о восстановлении на работе за 2007 год, подготовленного Астраханским областным судом).

Однако даже если у работодателя есть основания для применения к виновному в совершении дисциплинарного проступка работнику дисциплинарного взыскания в виде увольнения, он вправе избрать для него более мягкий вид наказания – выговор или замечание, или вовсе не привлекать работника к дисциплинарному взысканию.

В процедуре применения дисциплинарного взыскания можно выделить следующие этапы:

- 1) фиксация дисциплинарного проступка;
- 2) истребование у работника письменного объяснения по факту совершенного им проступка, получение такого объяснения либо составление акта о непредоставлении работником объяснения;

3) учет тяжести совершенного проступка и обстоятельств, при которых он был совершен;

4) получение согласия государственной инспекции труда и комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав (при применении дисциплинарного взыскания в виде увольнения в отношении работника в возрасте до 18 лет, ст. 269 ТК РФ);

5) учет мнения представительного органа работников (в случаях, предусмотренных статьями 39, 373, 374, 405 ТК РФ);

6) издание приказа о привлечении работника к дисциплинарной ответственности.

– Продавец осуществляет торговлю дистанционным способом (интернет-магазин). В договоре с потребителем указано, что оплата осуществляется в момент получения товара. Каким именно способом осуществляется оплата, не указано. При передаче товара курьер может принять от покупателя оплату: наличными или по QR-коду, а также предложить покупателю произвести оплату картой по ссылке, направляемой на электронную почту или в мессенджер. Принять оплату картой через терминал возможности нет (у курьера нет терминала). Будет ли при таких обстоятельствах нарушением со стороны продавца непредоставление возможности оплаты товара картой через терминал (ст. 16.1 Закона о защите прав потребителей)? Изменится ли ситуация, если в договоре купли-продажи продавец укажет, что оплата производится одним из способов, среди которых не будет оплаты картой через терминал?

ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ ПРАВО ВЫБОРА СПОСОБА ОПЛАТЫ ИСХОДЯ ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ПРОДАВЦОМ СПОСОБОВ ОСТАЕТСЯ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЕМ.

МАРИЯ РИЖСКАЯ,

эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ

В соответствии с п. 1 ст. 16.1 закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (далее – Закон № 2300-1) продавец (исполнитель, владелец агрегатора в случае использования в своей деятельности наличных расчетов с потребителем) обязан обеспечить возможность оплаты товаров (работ, услуг) путем использования национальных платежных инструментов, а также наличных расчетов по выбору потребителя.

Согласно ч. 2 ст. 30.1 Федерального закона от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» национальные платежные инструменты – это переводы денежных средств с использованием платежных карт и иных электронных средств платежа, осуществляемых в рамках национальной системы платежных карт. Национальным платежным инструментом на сегодняшний день является банковская карта «Мир», однако в настоящее время на территории РФ также используются банковские карты иных платежных систем.

Порядок использования банковских карт при расчетах установлен Положением ЦБ РФ от 24.12.2004 № 266-П «Об эмиссии платежных карт и об операциях, совершаемых с их использованием». Согласно п. 1.9 данного документа кредитные организации, осуществляющие расчеты с организациями торговли (услуг) по операциям, совершаемым с использованием платежных карт, называются эквайрерами. При этом организации или физические лица (потребители товаров, услуг)

**НАЦИОНАЛЬНЫМ ПЛАТЕЖНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ
НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ЯВЛЯЕТСЯ БАНКОВСКАЯ
КАРТА «МИР».**

не являются клиентами указанных кредитных организаций. Для осуществления расчетов с применением банковских терминалов и карт между учреждением и кредитной организацией заключается договор эквайринга.

Таким образом, полагаем, если торговая организация заключила договор эквайринга, то она уже формально считается организацией, которая соблюдает требования положений п. 1 ст. 16.1 Закона № 2300-1 в части предоставления потребителям возможности оплаты с использованием национальных платежных инструментов, поскольку оплата через терминал, по нашему мнению, является всего лишь одним из способов оплаты товара с использованием национальных платежных инструментов наряду, например, с онлайн-оплатой, которая также предполагает перевод денежных средств в адрес продавца именно с банковской карты, принадлежащей потребителю.

Фактически нашу точку зрения подтверждает п. 2 ст. 16.1 Закона № 2300-1, из которой прямо следует, что оплата товаров (работ, услуг) может производиться потребителем в соответствии с указанием продавца (исполнителя) путем расчетов через субъектов национальной платежной системы, к которым относятся, в частности, операторы по переводу денежных средств (банки), осуществляющие оказание платежных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации о национальной платежной системе, если иное не установлено федеральными законами или иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Отметим, что окончательное право выбора способа оплаты исходя из предложенных продавцом способов остается за потребителем (п. 1 ст. 16.1 Закона № 2300-1).

Также отметим, что изложенная точка зрения является нашим экспертным мнением

**ПОРЯДОК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БАНКОВСКИХ КАРТ
ПРИ РАСЧЕТАХ УСТАНОВЛЕН ПОЛОЖЕНИЕМ ЦБ
РФ ОТ 24.12.2004 № 266-П.**

ПОТРЕБИТЕЛЬ ВПРАВЕ УЧАСТВОВАТЬ В ПРОВЕРКЕ КАЧЕСТВА ТОВАРА.

и может не совпадать с позицией иных специалистов. К сожалению, нам не удалось обнаружить судебной практики, ни подтверждающей, ни опровергающей наше мнение, в связи с этим предлагаем обратиться за официальными разъяснениями в Роспотребнадзор.

– Гражданин приобрел электрическую плиту. Плита была доставлена службой доставки магазина, а также установлена. При использовании плиты выяснилось следующее: при включении режима работы духовки происходят хлопки, нагревается сенсорная панель и переключатели на панели. Заявка на осмотр специалистом была составлена в магазине. Мастер проверил работоспособность плиты и составил квитанцию, в которой указал, что громкие звуки, потрескивания, хлопки происходят из-за конструктивной особенности плиты (нагрев металла). Гражданина как потребите-

ля такая работа плиты не устраивает. 14-дневный срок с момента приобретения товара не истек. В магазине отказываются принять плиту со ссылкой на то, что мастер должен оформить акт осмотра, в котором обязательно должна присутствовать фраза о том, что выявлен дефект, и только в этом случае возможен возврат денежных средств. Сервисная служба, которая направила мастера на диагностику, отказывается составлять акт. Что делать в данной ситуации покупателю? Как вернуть товар?

МАРИЯ РИЖСКАЯ,

эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ

В соответствии с п. 1 ст. 18 закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (далее – Закон № 2300-1) покупатель в случае обнаружения в товаре недостатков может по своему вы-

бору отказаться от исполнения договора купли-продажи и потребовать возврата уплаченной за товар суммы. В этом случае по требованию продавца и за его счет потребитель должен возвратить товар с недостатками.

В отношении технически сложного товара, к которому относится и приобретенный товар (электрическая плита), потребитель вправе предъявить указанное требование в течение пятнадцати дней со дня передачи ему этого товара.

Продавец (изготовитель), уполномоченная организация или уполномоченный индивидуальный предприниматель, импортер обязаны принять товар ненадлежащего качества у потребителя и в случае необходимости провести проверку качества товара. Потребитель вправе участвовать в проверке качества товара. В случае спора о причинах возникновения недостатков товара продавец (изготовитель), уполномоченная организация или уполномоченный индивидуальный предприниматель, импортер обязаны провести экспертизу товара за свой счет. Экспертиза товара проводится в сроки, установленные ст. 20, 21 и 22 Закона № 2300-1 для удовлетворения соответствующих требований потребителя. Потребитель вправе присутствовать при проведении экспертизы товара и в случае несогласия с ее результатами оспорить заключение такой экспертизы в судебном порядке (п. 5 ст. 18 Закона № 2300-1).

При этом требование потребителя о возврате уплаченной за товар денежной суммы подлежит удовлетворению продавцом (изготовителем, уполномоченной организацией или уполномоченным индивидуаль-

ЭКСПЕРТИЗА ТОВАРА ПРОВОДИТСЯ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ.

ным предпринимателем, импортером) в течение десяти дней со дня его предъявления (ст. 22 Закона № 2300-1).

Таким образом, из буквального прочтения перечисленных норм можно сделать вывод о том, что в случае обнаружения недостатков в технически сложном товаре потребителю следует в течение пятнадцати дней со дня передачи ему этого товара обратиться к продавцу с требованием о расторжении договора купли-продажи и возврате уплаченных за товар денежных средств.

Обращение должно быть совершено в такой форме, которая безусловно бы подтверждала как сам факт обращения, так и волю потребителя на совершение конкретного действия. По нашему мнению, лучше всего это делать письменно, передав обращение (претензию) лично в руки продавцу, получив на втором экземпляре отметку продавца о получении обращения. В случае невозможности такой подачи, например, при отказе продавца принимать претензию либо подтверждать факт ее получения, рекомендуем направить ее через оператора почтовой связи заказным письмом с уведомлением о вручении и описью вложения.

После получения претензии у продавца будет десять дней на принятие решения о возврате денежных средств либо об отказе от возврата. В этот же временной период продавец обязан провести проверку качества товара либо, в случае спора о причинах возникновения недостатков, экспертизу товара.

В случае, если продавец не уложится в установленные законом для удовлетворения требования потребителя срок или

ДОГОВОР ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ
ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ СТОРОН ПРАВИЛАМ,
УСТАНОВЛЕННЫМ ЗАКОНОМ И ИНЫМИ
ПРАВОВЫМИ АКТАМИ.

ответ продавца потребителя не устроит, он вправе обратиться в суд с исковым заявлением для защиты своих нарушенных прав.

– Торговая сеть осуществила закупку продовольственной продукции надлежащего качества и срока годности. По прошествии времени определенное количество продукции не было реализовано сетью, срок годности истек. На данный момент торговая сеть планирует вернуть поставщику продукцию с истекшим сроком годности. Как аргументированно отказать в возврате? На какие федеральные акты сослаться?

АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ,

эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ

Если срок годности товаров превышает тридцать дней и договором не предусмотрено, что нереализованные товары с ис-

текшим сроком годности подлежат возврату, требования торговой сети необоснованны.

В соответствии с п. 2 ст. 1 и ст. 421 ГК РФ граждане и юридические лица свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых не противоречащих законодательству условий договора. Условия договора определяются по усмотрению сторон, кроме случаев, когда содержание соответствующего условия предписано законом или иными правовыми актами (п. 4 ст. 421 ГК РФ). Договор должен соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законом и иными правовыми актами (императивным нормам), действующим в момент его заключения (п. 1 ст. 422 ГК РФ).

Одним из правовых последствий исполнения договора купли-продажи (поставки) является переход права собственности на товар от продавца к покупателю. С приобретением права собственности на

ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ ПРЕТЕНЗИИ У ПРОДАВЦА
БУДЕТ ДЕСЯТЬ ДНЕЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ
О ВОЗВРАТЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.

С ПРИОБРЕТЕНИЕМ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ НА ИМУЩЕСТВО К ПОКУПАТЕЛЮ ПЕРЕХОДИТ И БРЕМЯ СОДЕРЖАНИЯ ЭТОГО ИМУЩЕСТВА.

имущество к покупателю переходит и бремя содержания этого имущества, риск его случайной гибели (ст. 210, 211, 459 ГК РФ). Гражданское законодательство не устанавливает общего запрета на включение в договор поставки условия об обязанности продавца выкупить ту часть ранее проданного товара, которая до истечения срока годности не была реализована покупателем. Однако, во-первых, такая обязанность по умолчанию не возлагается на продавца и может быть предусмотрена только договором, а во-вторых, закон может запрещать или ограничивать возможность включения в договор подобных условий.

В частности, такие ограничения и запреты установлены положениями Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон № 381-ФЗ) применительно к договорам

поставки, заключаемым между хозяйствующим субъектом, осуществляющим торговую деятельность по продаже продовольственных товаров посредством организации торговой сети, и хозяйствующим субъектом, осуществляющим поставки продовольственных товаров в торговые сети.

Во-первых, пунктом 6 ч. 1 ст. 13 Закона № 381-ФЗ поставщикам продовольственной продукции (в том числе и тем, которые являются ее производителями) и торговым сетям запрещено заключать между собой договоры, содержащие условия о возврате хозяйствующему субъекту, осуществившему поставки продовольственных товаров, таких товаров, на которые срок годности установлен до тридцати дней включительно, либо о замене таких товаров на такие же товары, либо о возмещении их стоимости, за исключением случаев*(1), если иное допускается или предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Во-вторых, подпунктом «д» п. 4 ч. 1 ст. 13 Закона № 381-ФЗ указанным выше хозяйствующим субъектам запрещено навязывать контрагенту условия о возврате хозяйствующему субъекту, осуществившему поставки продовольственных товаров, таких товаров, срок годности на которые установлен свыше тридцати дней, за исключением случаев, если возврат таких товаров допускается или предусмотрен законодательством Российской Федерации.

Таким образом, принципиально договором поставки продовольственных товаров может быть предусмотрено условие о возврате торговой сетью поставщику не реализованных до истечения срока годности товаров со сроком годности свыше тридцати дней. В отсутствие же в договоре подобного условия у покупателя (торговой сети) нет правовых оснований требовать от поставщика «обратного выкупа» нереализованных товаров.

- Может ли покупатель – юридическое лицо (торговая сеть) вернуть продовольственный товар (срок годности товара – менее 30 дней) поставщику, если у этого товара истек срок годности или близок к истечению или отсутствует спрос на данный товар? Срок годности товара у покупателя истек уже в период, когда он сам реализовал товар в качестве поставщика, то есть покупатель вовремя не реализовал этот товар. Можно ли вернуть такой товар по вновь заключенному договору купли-продажи (то есть это будет приобретение поставщиком товаров у бывшего покупателя)?

ПРОДАВЕЦ ОБЯЗАН ПРОВЕСТИ ПРОВЕРКУ КАЧЕСТВА ТОВАРА ЛИБО, В СЛУЧАЕ СПОРА О ПРИЧИНАХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕДОСТАТКОВ, ЭКСПЕРТИЗУ ТОВАРА.

СЕРГЕЙ ШИРОКОВ,*эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ, кандидат юридических наук*

В соответствии с ч. 1 ст. 3 Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон № 381-ФЗ) правовое регулирование отношений в области торговой деятельности осуществляется в том числе нормами указанного Закона.

Согласно прямому указанию п. 6 ч. 1 ст. 13 Закона № 381-ФЗ поставщикам продовольственной продукции (в том числе и тем, которые являются ее производителями) и торговым сетям запрещено заключать между собой договоры, содержащие условия о возврате хозяйствующему субъекту, осуществившему поставки продовольственных товаров, таких товаров, на которые срок годности установлен до тридцати дней включительно, либо о замене таких товаров на такие же товары, либо о возмещении их стоимости, за исключением случаев, если иное допускается или предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Буквальное толкование приведенной нормы показывает, что она не содержит оговорки относительно того, что установленный ею запрет действует только в период срока годности упомянутого в ней товара. Следовательно, он распространяется и на товар, срок годности которого истек. Поэтому возврат или замена такого товара, а также возврат уплаченных за него денежных средств по общему правилу не могут быть произведены.

КОГДА ТОВАР СТАЛ НЕКАЧЕСТВЕННЫМ НЕ ПО ВИНЕ ПОСТАВЩИКА, ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРАВАМИ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫМИ СТ. 475 И СТ. 518 ГК РФ, ТОРГОВАЯ СЕТЬ НЕ СМОЖЕТ.

Вместе с тем данная норма подчеркивает, что соответствующий запрет действует, если иное не предусмотрено законодательством. В частности, одним из таких исключений являются установленные ст. 475 и ст. 518 ГК РФ права покупателя потребовать замены переданных ему поставщиком товаров ненадлежащего качества либо потребовать возврата уплаченной за такие товары денежной суммы.

В связи с изложенным если в рассматриваемом случае срок годности продукции, переданной ее производителем торговой сети, составляет до 30 дней включительно, ее возврат, замена, возврат уплаченной за нее денежной суммы по общему правилу запрещены, за исключением случаев, когда поставленная продукция является некачественной.

При этом особо подчеркнем, что по смыслу ст. 476 ГК РФ требования, вытекающие из поставки некачественной продукции, могут быть предъявлены торговой сетью только

тогда, когда недостатки в товаре возникли до передачи ей соответствующего товара, или по причинам, возникшим до этого момента. Иными словами, в тех ситуациях, когда товар стал некачественным по причинам, которые находятся вне сферы ответственности поставщика, воспользоваться правами, предоставленными ст. 475 и ст. 518 ГК РФ, торговая сеть не сможет.

Что же касается возможности заключения между сторонами договора поставки, по которому торговая сеть, приобретая указанный в вопросе товар, будет выступать его поставщиком, а первоначальный поставщик этого товара покупателем, то формально указанная сделка не будет подпадать под запрет, установленный п. 6 ч. 1 ст. 13 Закона № 381-ФЗ, поскольку в этом случае будет иметь место не возврат, а купля-продажа товара.

В то же время следует учитывать, что положения п. 1 ст. 10 ГК РФ напрямую запрещают осуществление действий в обход закона с противоправной целью, использование гражд-

ЗАПРЕТ ДЕЙСТВУЕТ, ЕСЛИ ИНОЕ НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ.

СДЕЛКА МОЖЕТ БЫТЬ ПРИЗНАНА
НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ НА ОСНОВАНИИ
ПОЛОЖЕНИЙ СТАТЬИ 10 И ПУНКТОВ 1 ИЛИ 2
СТАТЬИ 168 ГК РФ.

данских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке.

Согласно разъяснениям, данным в п. 8 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации», к сделке, совершенной в обход закона с противоправной целью, подлежат применению нормы гражданского законодательства, в обход которых она была совершена. В частности, такая сделка может быть признана недействительной на основании положений статьи 10 и пунктов 1 или 2 статьи 168 ГК РФ.

В связи с изложенным мы не можем окончательно исключить того, что соответствующий договор купли-продажи между торговой сетью и первоначальным поставщиком может быть признан недействительным.

В заключение, однако, напомним, что положения ч. 2 ст.

13 Закона № 381-ФЗ позволяют хозяйствующим субъектам, заключившим такой договор, представить доказательства его допустимости, подтверждающие, что таким договором не создается возможность для отдельных лиц устранить конкуренцию на соответствующем товарном рынке, не налагаются на их участников или третьих лиц ограничения, не соответствующие достижению целей такого договора, а также что его результатом является или может являться совершенствование производства, реализации товаров или стимулирование технического, экономического прогресса либо повышение конкурентоспособности товаров российского производства на мировом товарном рынке либо получение покупателями преимуществ (выгод), соразмерных преимуществам (выгодам), полученным хозяйствующими субъектами в результате заключения договора (ч. 1 ст. 13 Федерального закона от 26.07.2006

№ 135-ФЗ «О защите конкуренции»).

– Вправе ли покупатель требовать возмещения расходов на пересылку письма-претензии почтой и за бензин в связи с доставкой товара в магазин?

ОЛЬГА ГЕНТОВТ,

эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ, кандидат юридических наук

В соответствии со ст. 18 Закона РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» потребитель в случае обнаружения в товаре недостатков, если они не были оговорены продавцом, по своему выбору вправе:

- потребовать замены на товар этой же марки (этих же модели и (или) артикула);
- потребовать замены на такой же товар другой марки (модели, артикула) с соответствующим перерасчетом покупной цены;
- потребовать соразмерного уменьшения покупной цены;
- потребовать незамедлительного безвозмездного устранения недостатков товара или возмещения расходов на их исправление потребителем или третьим лицом;
- отказаться от исполнения договора купли-продажи и потребовать возврата уплаченной за товар суммы. По требованию продавца и за его счет потребитель должен возвратить товар с недостатками.

При этом потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему вследствие продажи товара ненадлежащего качества. Убытки возмещаются

УБЫТКИ ВОЗМЕЩАЮТСЯ В СРОКИ,
УСТАНОВЛЕННЫЕ НАСТОЯЩИМ ЗАКОНОМ.

в сроки, установленные настоящим Законом для удовлетворения соответствующих требований потребителя.

Под убытками понимаются расходы, которые потребитель, чье право нарушено, произвел или должен будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение его имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые потребитель получил бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода) (п. 2 ст. 15 ГК РФ). Как следует из п. 13 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации», в состав реального ущерба входят не только фактически понесенные соответствующим лицом расходы, но и расходы, которые это лицо должно будет произвести для восстановления нарушенного права (пункт 2 статьи 15 ГК РФ).

Таким образом, если расходы потребителя обусловлены возвратом товара ненадлежащего качества, полагаем, что потребитель вправе потребовать возмещения понесенных им убытков в размере расходов на направление требования о возврате денежных средств за некачественный товар. Косвенно подтверждение указанного вывода можно обнаружить в судебной практике (смотрите, например: определение СК по гражданским делам Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 13 мая 2020 г. по делу № 8Г-9662/2020[88-10849/2020], определение Первого кассационного суда общей юрисдикции

ВОПРОСЫ ЗАПОЛНЕНИЯ УВЕДОМЛЕНИЯ РАЗЪЯСНЕНЫ ФНС РОССИИ В ПИСЬМЕ ОТ 19.07.2021 № СД-4-3/10101.

от 23 марта 2021 г. по делу № 8Г-4288/2021[88-6907/2021]).

– Индивидуальный предприниматель находится на патентной системе налогообложения – розничная торговля. Ведет бизнес в городе Пушкино Московской области. При этом с 1 января 2022 года по 31 декабря 2022 года индивидуальный предприниматель взял патент на розничную торговлю без сотрудника. С 1 мая 2022 года индивидуальный предприниматель открывает второй магазин и берет второй патент на розничную торговлю, патент при этом берет с сотрудниками по этому же виду бизнеса. Имеет ли право предприниматель в заявлении (называется оно Уведомление об уменьшении суммы налога, уплачиваемого в связи с применением патентной системы налогообложения, на сумму указанных в п. 1.2 ст. 346.51 НК РФ страховых платежей (взно-

сов) и пособий) уменьшить первый патент с 01.01.2022 по 01.12.2022 без сотрудников, на сумму фиксированных страховых взносов, уплаченных в 2022 году, в феврале 2022 года, + 1%, уплаченный в феврале 2022 года, а второй патент, который с 01.05.2022 по 31.12.2022 с сотрудником, уменьшить наполовину, то есть на 1/2 часть? Заявление (уведомление об уменьшении суммы налога, уплачиваемого в связи с применением патентной системы налогообложения, на сумму указанных в п. 1.2 ст. 346.51 НК РФ страховых платежей (взносов) и пособий) предусматривает наличие двух листов по уменьшению патентов?

НАТАЛЬЯ СЕМЕНОВА,

эксперт службы Правового консалтинга ГАРАНТ

По нашему мнению, индивидуальный предприниматель может уменьшить сумму патентного налога в указанном

ЕСЛИ ПАТЕНТ ВЫДАН НА СРОК МЕНЕЕ КАЛЕНДАРНОГО ГОДА, НАЛОГОВЫМ ПЕРИОДОМ ПРИЗНАЕТСЯ СРОК, НА КОТОРЫЙ ВЫДАН ПАТЕНТ.

НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ, ВЫПЛАЧИВАЮЩИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ФИЗИЦАМ, ВПРАВЕ УМЕНЬШИТЬ СУММУ ПАТЕНТНОГО НАЛОГА НА СУММУ СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ.

в вопросе порядке при условии, что общая сумма уменьшения не будет превышать 50 процентов суммы патентного налога по обоим патентам.

По каждому патенту в уведомлении может быть отражена сумма уменьшающих страховых платежей не более половины суммы патентного налога. Если сумма страховых платежей по одному патенту превышает 50 процентов суммы патентного налога, организация вправе уменьшить сумму налога, исчисленную по другому патенту, действующему в этом же календарном году, на сумму указанного превышения, но не более 50 процентов патентного налога по другому патенту.

На основании п. 1 ст. 419 НК РФ индивидуальные предприниматели признаются плательщиками страховых взносов.

Индивидуальные предприниматели, не производящие выплаты физическим лицам, вправе уменьшить сумму налога, исчисленную за налоговый

период, на сумму уплаченных в данном периоде страховых взносов, в том числе исчисленных в размере 1% с доходов, превышающих 300 тысяч рублей, а также на сумму погашенной задолженности по уплате страховых взносов, в том числе за предыдущий год (абзац 6 и 7 п. 1.2 ст. 346.51 НК РФ, п. 4 письма ФНС России от 02.06.2021 № СД-4-3/7704@).

Налогоплательщики, выплачивающие вознаграждения физическим лицам, вправе уменьшить сумму патентного налога на сумму страховых взносов (и иных расходов, указанных в п. 1.2 ст. 346.51 НК РФ) не более чем на 50 процентов (абзац 6 п. 1.2 ст. 346.51 НК РФ).

Налоговым периодом при ПСН признается календарный год. Исключением являются случаи, определенные пунктами 1.1, 2 и 3 ст. 346.49 НК РФ (п. 1 ст. 346.49 НК РФ):

- в 2021 году налоговым периодом признается календарный месяц, если иное не предусмотрено п. 2 ст. 346.49 НК РФ;

- если патент выдан на срок менее календарного года, налоговым периодом признается срок, на который выдан патент (п. 2 ст. 346.49 НК РФ);
- если ИП прекратил предпринимательскую деятельность, в отношении которой применялась ПСН, до истечения срока действия патента, то налоговым периодом признается период с даты начала действия патента до даты прекращения такой деятельности, указанной в заявлении (п. 3 ст. 346.49 НК РФ). Смотрите Энциклопедия решений. Налоговый период при ПСН.

Согласно разъяснениям налогового ведомства, если ИП в календарном году получил несколько патентов и при осуществлении деятельности хотя бы по одному из них он использует труд наемных работников, то при уменьшении суммы налога на сумму уплаченных страховых взносов, исчисленного в отношении всех патентов, у которых налоговый период (период действия патента) приходится на период, в котором использовался труд наемных работников, действует ограничение на уменьшение суммы налога не более чем 50 процентов (смотрите п. 2, п. 3 письма ФНС России от 02.06.2021 № СД-4-3/7704@).

В рассматриваемой ситуации налоговые периоды по обоим патентам, полученным ИП, приходятся на период использования наемных работников. Таким образом, ИП, применяющий ПСН и имеющий работников, вправе уменьшить исчисленную сумму налога как на сумму фактически уплаченных страховых взносов за своих работников, так и на сумму уплаченных страховых взносов в фиксированном размере на обязательное пенси-

НА ОСНОВАНИИ П. 1 СТ. 419 НК РФ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПРИЗНАЮТСЯ ПЛАТЕЛЬЩИКАМИ СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ.

онное страхование, обязательное медицинское страхование за себя. При этом общая сумма такого уменьшения не должна превышать 50 процентов от суммы налога, исчисленного за налоговый период.

Пункт 1.2 ст. 346.51 НК РФ также предусматривает, что в случае, если налогоплательщик в календарном году, в котором им уплачены страховые платежи (взносы) и пособия, получил несколько патентов и при исчислении налога по одному из них сумма страховых платежей (взносов) и пособий, указанных в том же пункте, превысила сумму этого налога с учетом установленного 50-процентного ограничения, то он вправе уменьшить сумму налога, исчисленную по другому (другим) патенту, действующему в этом же календарном году, на сумму указанного превышения.

Об уменьшении суммы налога, уплачиваемого в связи с применением ПСН, на сумму страховых взносов нужно уведомлять. При этом если у ИП несколько патентов, то он вправе подать одно уведомление на уменьшение сумм налога по каждому патенту, на сумму уплаченных (в пределах исчисленных сумм) страховых взносов в периоде действия указанных в уведомлении патентов (письма ФНС России от 19.07.2021 № СД-4-3/10101@, Минфина России от 29.12.2020 № 03-11-03/4/116148).

Уведомление направляется в письменной или электронной форме с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи по ТКС в налоговый орган по месту постановки на учет в качестве налогоплательщика, применяющего ПСН (абзацы 9 и 10 п. 1.2 ст. 346.51 НК РФ).

ОБЩАЯ СУММА ТАКОГО УМЕНЬШЕНИЯ НЕ ДОЛЖНА ПРЕВЫШАТЬ 50 ПРОЦЕНТОВ ОТ СУММЫ НАЛОГА, ИСЧИСЛЕННОГО ЗА НАЛОГОВЫЙ ПЕРИОД.

Форма, формат и порядок представления уведомления утверждены приказом ФНС России от 26.03.2021 № ЕД-7-3/218@.

Если ИП в календарном году получил несколько патентов, действующих на территории разных субъектов РФ, то он вправе подать уведомление об уменьшении суммы налога в любой из налоговых органов по месту постановки на учет в качестве налогоплательщика, применяющего ПСН (письмо ФНС России от 02.06.2021 № СД-4-3/7704@).

Вопросы заполнения уведомления разъяснены ФНС России в письме от 19.07.2021 № СД-4-3/10101@. Согласно разъяснениям, при заполнении уведомления в Листе «А» «Сведения о патентах, в отношении которых производится уменьшение суммы налога, уплачиваемого в связи с применением патентной системы налогообложения, на сумму указанных в пункте 1.2 статьи 346.51 Налогового кодекса Рос-

сийской Федерации страховых платежей (взносов) и пособий» (далее – Лист «А») ИП указывает сведения по каждому патенту, в отношении которого ИП производится уменьшение суммы налога.

В строке 030 Листа «А» уведомления указывается признак налогоплательщика:

«1» – налогоплательщик, производящий выплаты и иные вознаграждения физическим лицам;

«2» – налогоплательщик, не производящий выплаты и иные вознаграждения физическим лицам.

При этом если ИП в календарном году получил несколько патентов и при осуществлении деятельности хотя бы по одному из них он использует труд наемных работников, то при подаче уведомления, утвержденного Приказом, в отношении всех патентов, у которых налоговый период (период действия патента) приходится на период, в котором использовался труд наемных работ-

ОБ УМЕНЬШЕНИИ СУММЫ НАЛОГА, УПЛАЧИВАЕМОГО В СВЯЗИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ПСН, НА СУММУ СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ НУЖНО УВЕДОМЛЯТЬ.

ников, ИП должен указать признак налогоплательщика «1».

Таким образом, в рассматриваемой ситуации при заполнении уведомления ИП по обоим патентам должен указать признак налогоплательщика «1» – налогоплательщик, производящий выплаты и иные вознаграждения физическим лицам.

Сумма страховых платежей, уменьшающая сумму патентного налога, по каждому патенту отражается в строке 050 уведомления. При этом, если признак налогоплательщика 1, то строка 050 должна быть меньше или равна (стр. 040 «Сумма налога к уплате по патенту, в отношении которого

производится уменьшение суммы налога»/ 2 – стр. 060 «Сумма страховых взносов, уменьшающая сумму налога, которая была учтена при уменьшении суммы налога в ранее представленных уведомлениях»).

Из вышесказанного следует, что в рассматриваемой ситуации ИП может уменьшить патенты в указанном в вопросе порядке при условии, что общая сумма уменьшения не будет превышать 50 процентов суммы патентного налога по обоим патентам.

Таким образом, в рассматриваемой ситуации ИП может подать одно уведомление по всем патентам, указав в Листе «А» сведения по каждому патенту.

При этом по обоим патентам указывается признак налогоплательщика «1» – налогоплательщик, производящий выплаты и иные вознаграждения физическим лицам. По каждому патенту в уведомлении может быть отражена сумма страховых платежей не более половины суммы патентного налога. Если сумма страховых платежей по одному патенту превышает 50 процентов суммы патентного налога, организация вправе уменьшить сумму налога, исчисленную по другому патенту, действующему в этом же календарном году, на сумму указанного превышения, но не более 50 процентов патентного налога по другому патенту.

www.trademanagement.ru

УПРАВЛЕНИЕ МАГАЗИНОМ



Подпишитесь на наш телеграм-канал
«Управление магазином»
<https://t.me/upravleniemagazinom>,
чтобы оперативно узнавать
обо всём новом в отрасли.



КАК РИТЕЙЛЕРУ СООТВЕТСТВОВАТЬ ПОТРЕБНОСТЯМ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Как сегодня меняется спрос на самые разные товары у потребителя? Каким образом ритейлеру соответствовать меняющимся потребностям покупателей? На чем магазинам делать акцент, чтобы успешно привлекать и удерживать клиентов? Какие предложения ритейлеров сегодня привлекают особое внимание потребителя?

КРАСИВО УКРАШЕННЫЙ МАГАЗИН МОТИВИРУЕТ РОССИЯН СОВЕРШИТЬ ПОКУПКУ

Сеть гипермаркетов товаров для дома и мебели Hoff провел исследование и выяснил, как россияне воспринимают подготовку магазинов к новогодним праздникам. В опросе приняли участие более 1015 россиян по всей стране старше 18 лет.

Большинство россиян (90%) посещают торговые центры в канун Нового года и январские праздники и считают, что украшенные витрины и помещения магазинов могут повысить новогоднее настроение (97%). У украшенного магазина больше шансов привлечь покупателей и замотивировать сделать в нем покупку – об этом заявили 83% опрошенных. Почти 70% опрошенных рады были бы увидеть украшенные витрины уже с середины ноября: особенно, если торговые точки используют в своем убранстве мишуру, гирлянды, елки

(59%). Также респонденты отметили, что хотели бы слышать в магазинах больше праздничной музыки (48%) и новогодних ароматов (37%). 79% россиян довольны тем, как украшены торговые центры. При этом около четверти респондентов считают, что магазинам следует улучшать новогоднее убранство. Среди них – 30% не хватает аниматоров в костюмах Деда Мороза и Снегурочки, а каждому десятому не хватает новогодней рекламы и баннеров. Две трети россиян положительно относятся к новогодним

скидкам и распродажам, так как они создают новогоднее настроение.

СПРОС НА ТОВАРЫ ДЛЯ БАНИ ВЫРОС ПОЧТИ В 3 РАЗА

Одной из любимых традиций россиян в зимний период, особенно во время новогодних праздников, остается посещение бань в компании друзей. В начале января 2023 года, когда во многих регионах страны установились аномально низкие температуры, жите-

У УКРАШЕННОГО МАГАЗИНА БОЛЬШЕ ШАНСОВ ПРИВЛЕЧЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ЗАМОТИВИРОВАТЬ СДЕЛАТЬ В НЕМ ПОКУПКУ – ОБ ЭТОМ ЗАЯВИЛИ 83% ОПРОШЕННЫХ.

ТЕНДЕНЦИИ

**ДВЕ ТРЕТИ РОССИЯН ПОЛОЖИТЕЛЬНО
ОТНОСЯТСЯ К НОВОГОДНИМ СКИДКАМ
И РАСПРОДАЖАМ, ТАК КАК ОНИ СОЗДАЮТ
НОВОГОДНЕЕ НАСТРОЕНИЕ.**

ли нашей страны стали глубже погружаться в банную культуру: спрос на соответствующую продукцию на Wildberries вырос на 170% год к году.

С 1 по 11 января 2023 года продажи банных веников на онлайн-платформе в штуках выросли на 92% год к году, шапок – на 98%, а мыла для бани – на 155%. Банных полотенец россияне приобрели на 207% больше, а халатов – на 112%. Превратить традиционный досуг в не только приятную, но и полезную процедуру, которая помогает снизить уровень стресса, накопившийся в 2022 года, жителям нашей страны помогали эфирные масла (+109%) и специальные настои для бани (+121%). При этом чаще всего выбирали ароматы Melissa, лаванды и сандала, которые, по мнению экспертов, позволяют повысить настроение и эмоциональный тонус. При этом если в начале 2022 года многие россияне, вероятно, предпочитали посещать бани в качестве

праздничного досуга в компании друзей, то в 2023 году они стали подходить к банным церемониям более обстоятельно и активнее приобретали продукцию для благоустройства и ремонта собственных бань на дачах и в загородных домах.

Продажи специальных банных печей выросли на 100%, различного оборудования (мебели, купелей, скамеек и т. д.) – на 131%, а спрос на светильники и окна взлетел в 22 раза год к году. В 2023 году жители страны также повысили свои траты на покупку банной продукции. Минимальный комплект банщика, состоящий из шапки, веника и мыла, в январе 2023 года обходится россиянам в 1040 рублей. Самые страстные любители бань проживают в Московском регионе, Краснодарском крае и Санкт-Петербурге – именно они в январе 2023 года приобрели больше всего банных принадлежностей и продукции для благоустройства персональных бань. Наиболее динамичными

темпами спрос на эти товары рос в Хабаровском (+801%), Приморском (+773%) краях и Бурятии (+473%).

БОЛЬШИНСТВО РОССИЯН НЕ ОЩУТИЛИ УХОДА ИНОСТРАННЫХ БРЕНДОВ ОДЕЖДЫ

Специалисты группы компаний Kokos Group опросили россиян в возрасте от 18 лет с целью выяснить, как отразился на их предпочтениях и кошельке уход крупнейших западных fashion-брендов. Треть жителей страны считают, что российские бренды одежды могут составить достойную конкуренцию покинувшему страну гигантам. Согласно полученным результатам, более половины (56%) респондентов никак не ощутили на себе ухода зарубежных брендов одежды. По их мнению, в торговых центрах и в онлайн достаточное количество самых разных магазинов. Еще 23% подтвердили, что выбор остался действительно по-прежнему большой, но цены сильно выросли. Лишь 3% продолжают искать любимые бренды, такие как Zara и H&M, на маркетплейсах. А вот 12% не знают, где теперь одеваться, и ждут возвращения гигантов. 6% открыли для себя отечественные бренды. При этом 39% россиян вообще не обращают внимания на страну-изготовителя. 32% опрошенных, напротив, считают, что российские бренды могут составить достойную конкуренцию зарубежным и шьют не хуже. 19% согласны с этим тезисом, но считают, что отечественные продавцы завышают цены. А 10% привыкли, что импортное всегда лучше.

В компании также поинтересовались, стало ли, по мнению

**ТРЕТЬ ЖИТЕЛЕЙ СТРАНЫ СЧИТАЮТ, ЧТО
РОССИЙСКИЕ БРЕНДЫ ОДЕЖДЫ МОГУТ
СОСТАВИТЬ ДОСТОЙНУЮ КОНКУРЕНЦИЮ
ПОКИНУВШИМ СТРАНУ ГИГАНТАМ.**

респондентов, больше рекламы российских производителей и магазинов. Чуть больше четверти, 29%, действительно обратили внимание на увеличившееся количество рекламных сообщений как в интернете, так и в офлайне. А вот большинство на такие изменения не обращают внимания. По данным специалистов группы компаний Кокос Group, начиная с марта, когда новостная повестка стала напряженной, ситуация в онлайн-продажах получила незамедлительную реакцию. Зарубежные бренды одежды были вынуждены распродавать остатки, а для поддержания коммуникации с базой клиентов распределили 100% бюджета на CRM-маркетинг. Это, в свою очередь, позволило отечественным игрокам нарастить свое присутствие в интернет-пространстве.

По итогам 2022 года локальные бренды увеличили долю продаж на маркетплейсах на 70% по сравнению с 2021 годом. Это привело к росту конкуренции на агрегаторах, в связи с чем многие компании вплотную занялись продвижением своего бренда, используя комплексный подход: контекстную рекламу в «Яндексе», CRM-маркетинг (работа с существующей клиентской базой), CPA-сети и другие digital-инструменты.

«Предыдущий год нам показал, что изменилась роль каналов, работа по клиентской воронке, но это скорее тактические изменения, которые происходили и ранее. На 2023 год уже определились два тренда – аналитика потребительского поведения, более глубокая и вдумчивая, и контент, так как за внимание пользователя все еще нужно сражаться.

ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА ЛОКАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ УВЕЛИЧИЛИ ДОЛЮ ПРОДАЖ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ НА 70% ПО СРАВНЕНИЮ С 2021 ГОДОМ.

И заслужить его можно, только повышая качество материалов», – рассказал Сергей Макаров, директор по цифровому маркетингу Fin№ Flare.

По мнению представителей fashion-индустрии в России сейчас активно развиваются относительно новые каналы продвижения, в частности, Telegram, который со временем может стать хорошей площадкой для performance. Однако, как считает эксперт Digital Performance Supervisor Fiba Retail Group Виталий Чистяков, сейчас основным коммуникационным каналом он быть не может или, по крайней мере, не для большого еcom. Несмотря на то, что в 2022 году в мире произошли значительные изменения, которые уже повлияли на основные тренды всех сфер деятельности россиян, fashion-индустрия, равно как и рекламный рынок, остается на плаву: локальные производители применяют все более комплексные рекламные подходы для наращивания клиентской базы, что позволяет полностью

заместить уход крупных зарубежных игроков fashion-рынка.

59% РОССИЯНИН В 2022 ГОДУ НАЧАЛИ ЭКОНОМИТЬ НА ОДЕЖДЕ

Чаще всего этого добивались за счет покупки вещей более бюджетного сегмента. Сервис объявлений «Юла» совместно с аналитическим агентством A2:Research провел опрос и выяснил, как изменилось отношение к шопингу у россиян во втором полугодии 2022 года. Причиной экономии оказался значительный рост трат на одежду и обувь. Об этом заявило большинство респондентов (41%). Среди тех, кто урезал бюджет на шопинг, большинство (44%) сократили расходы на 20–30%, по 15% опрошенных уменьшили траты на 30–40% и на 10–20%. Половина россиян (49%) перешли на вещи более бюджетного сегмента. Почти треть (34%) стали покупать одежду реже.

ПОЛОВИНА РОССИЯН (49%) ПЕРЕШЛИ НА ВЕЩИ БОЛЕЕ БЮДЖЕТНОГО СЕГМЕНТА. ПОЧТИ ТРЕТЬ (34%) СТАЛИ ПОКУПАТЬ ОДЕЖДУ РЕЖЕ.

ТЕНДЕНЦИИ

**В ТЕЧЕНИЕ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ РЯД
ЗАРУБЕЖНЫХ РИТЕЙЛЕРОВ ОБЪЯВИЛ
О ВРЕМЕННОЙ ПРИОСТАНОВКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В РОССИИ.**

Еще 15% не приобретают в свой гардероб дополнительные вещи, если такие предметы там уже есть. Каждый второй стал реже покупать любую одежду (51%). Покупки повседневной и вечерней одежды сократили по 14% россияне. Еще 13% экономят на домашних нарядах, 12% – на офисной одежде и белье, а каждый десятый (10%) перестал покупать предметы гардероба дорогого сегмента. При этом россияне уверены, что есть вещи, на которых экономить нельзя. 45% такой категорией считают обувь, 24% – верхнюю одежду, 23% – костюмы, а 19% – предметы детского гардероба.

Большинство (75%) россиян хотя бы раз пользовались сайтами объявлений, чтобы избавиться от одежды, которую больше не носят. При этом среди этих респондентов есть доля тех, для кого такие распродажи – основной способ заработка. До 15 000 рублей на продаже личных вещей выручили 35% опро-

шенных. Еще 28% заработали от 10 000 до 25 000 рублей, а 12% – от 50 000 до 70 000 рублей.

**В ПРОШЛОМ ГОДУ В САНКТ-
ПЕТЕРБУРГЕ СОКРАТИЛОСЬ
КОЛИЧЕСТВО ОТКРЫТИЙ
ТОЧЕК СТРИТ-РИТЕЙЛА**

За 12 месяцев прошлого года на пяти ключевых торговых улицах Санкт-Петербурга открылось 113 новых точек стрит-ритейла против 163 в 2021 году. Таким образом, количество новых открытий в центре Петербурга за год сократилось на 30,6%.

Традиционно активнее всего на пяти центральных улицах – Невском и Старо-Невском проспектах, Большом проспекте П.С., Б. Конюшенной улице и улице Рубинштейна – открывались заведения общественного питания. В 2022 года в центре города появилось 47 новых точек общепита (42% от всех открытий в стрит-ритейле). В числе интересных открытий – Sono Asia, Maze (оба – на Большом

проспекте П.С.), «Мидийное место» на Невском, Provocateur на Рубинштейна. Магазины одежды и обуви сформировали 17% новых открытий (19 торговых точек).

Основная часть новых магазинов – представители небольших российских брендов, например, Mia Monica, MoonShine, DreamWhite и Nude Story, дебютировавший в Санкт-Петербурге. В числе федеральных брендов, увеличивших присутствие в формате street retail в центре города, – обувные бренды Sofia и Tamaris. Выросло число открытий сувенирных лавок: в январе – декабре появилось семь магазинов этого сегмента, тогда как за весь 2021 год было открыто всего три таких точки.

Отдельно стоит отметить высокую активность табачных магазинов: за прошедшие 12 месяцев на центральных магистралях открылось 17 табачных лавок, при этом годом ранее новые табачные магазины не появились ни на одном из пяти торговых коридоров. Уровень ротации стрит-ритейла в центре города в 2022 году был довольно сдержанным – 7,2%. Наиболее активно вывески сменялись на Б. Конюшенной улице (уровень ротации – 12,2%) и Невском проспекте (9,2%). К примеру, на Большой Конюшенной на месте магазина MILLZ KARTA открылся ювелирный салон «Сокровище». На Невском проспекте Carl's Junior сменил Subway, а кондитерская «Север Метрополь» заняла помещение магазина Estel.

В результате ротации и освобождения помещений на пяти основных торговых улицах за 2022 год закрылось 105 точек стрит-ритейла. В сравнении с предыдущим годом закрытия встречались почти на 10% реже: в 2021 году заверши-

**ЕЖЕГОДНЫЙ ПРИРОСТ КОЛИЧЕСТВА
ПОСТАМАТОВ В СРЕДНЕМ ПО СТРАНЕ И МОСКВЕ
СОСТАВИТ 17–18% К 2025 ГОДУ И 10% В ПЕРИОД
С 2026 ПО 2030 ГОДЫ.**

ли работу 115 заведений и магазинов. Также на пяти ключевых торговых коридорах сократилась доля свободных помещений – к концу 2022 года вакантность составила 8,9%, что на 0,7 п.п. ниже, чем годом ранее. Хотя на разных улицах вакантность менялась неодинаково. Невский проспект и Б. Конюшенная улица продемонстрировали снижение количества свободных площадей (на 5,1 и 2,8 п.п. соответственно), но «доковидного» уровня вакантности так и не достигли. На Старо-Невском, Большом проспекте П.С. и улице Рубинштейна вакантность за год увеличилась, при этом самый существенный рост произошел на Рубинштейна – с 2,5% до 6,2%. В частности, на главной барной улице города закрылись заведения Vice City, RS20 и Crazy Wine. Закрытие на Большом проспекте П.С. в конце года магазинов Cos, &Other Stories, H&M Home, Nespresso и других привело к росту вакантности до 8,1% к концу года.

В течение первого полугодия ряд зарубежных ритейлеров объявил о временной приостановке деятельности в России. С начала марта на центральных торговых коридорах приостановили работу 27 магазинов. К концу года 11 точек возобновили работу под старыми или новыми вывесками, шесть помещений были освобождены, а в статусе временно закрытых остаются десять магазинов: Prada на Б. Конюшенной, Uniqlo на Каменноостровском проспекте, Zara на Невском проспекте, а также бутики Brunello Cucinelli, Dior, Bulgari, Louis Vuitton, ESCADA, Fendi и Chanel на Старо-Невском проспекте.

«Изменение геополитических и макроэкономических условий в 2022 году стало настоя-

МИРОВОЙ РЫНОК ПОСТАМАТОВ ТАКЖЕ БУДЕТ РАСТИ В БЛИЖАЙШИЕ 7–10 ЛЕТ НА 12% ЕЖЕГОДНО И ДОСТИГНЕТ \$2 МЛРД К 2030 ГОДУ.

щим вызовом для арендаторов и арендодателей торговых помещений в Санкт-Петербурге, – рассказала Юлия Кузнецова, заместитель директора департамента торговой недвижимости Nikoliers. – Многим компаниям пришлось перестроить операционную деятельность: изменить цепочки поставок товаров, оптимизировать затраты или вообще сменить бренд или ассортимент. Однако участники рынка активно адаптируются к произошедшим изменениям, поэтому при отсутствии крупных внешних потрясений можно ожидать, что уровень вакантности в стрит-ритейле центральной части Санкт-Петербурга в 2023 году останется стабильным».

АНАЛИТИКИ ПРОГНОЗИРУЮТ УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ПОСТАМАТОВ

Общее количество постаматов в Москве и Подмосковье должно к 2030 году увеличиться почти в два раза – с 14 до 30

тысяч, следует из исследования столичного Агентства инноваций, проведенного совместно с «РБК Исследования рынков».

Аналитики отметили, что увеличение количества постаматов произойдет благодаря росту рынка интернет-торговли в B2C и C2C-сегментах, а также развитию постаматных сетей по модели совместного использования, таких как «Московский постамат», когда одним устройством могут пользоваться различные маркетплейсы, интернет-магазины и логистические компании. Подобных темпов развития эксперты ждут и в масштабе всей страны: если сегодня в России всего 53 тысячи постаматов, то через семь лет их количество должно возрасти до 117 тысяч.

Таким образом, ежегодный прирост количества постаматов в среднем по стране и Москве составит 17–18% к 2025 году и 10% в период с 2026 по 2030 годы. По мнению аналитиков, такой рост продиктован объективными причинами. На-

С НАЧАЛА МАРТА НА ЦЕНТРАЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ КОРИДОРАХ ПРИОСТАНОВИЛИ РАБОТУ 27 МАГАЗИНОВ.

МИРОВОЙ РЫНОК ПОСТАМАТОВ ТАКЖЕ
БУДЕТ РАСТИ В БЛИЖАЙШИЕ 7–10 ЛЕТ НА 12%
ЕЖЕГОДНО.

пример, с каждым годом интернет-торговля набирает обороты: по прогнозам, сегмент e-commerce будет расти в среднем на 10% ежегодно в ближайшие пять лет.

Другой фактор, который способствует развитию отечественного и глобального рынков постаматов, – это увеличение объема рынка C2C-отправлений физическими лицами через платформы объявлений, например, «Авито» или «Юла». В 2021 году оборот в этом сегменте вырос на 25% и составил 1,32 трлн рублей.

Несмотря на то, что e-commerce будет существенно расти в ближайшие годы, аналитики также выделяют барьеры, мешающие популяризации сети постаматов в России. К ключевым недостаткам таких устройств авторы исследования отнесли неудобное расположение и часы работы, а также непонятный для пользователя интерфейс и способ оплаты. Как результат – доля

постаматов среди всех способов доставки онлайн-заказов остается незначительной. Например, в 2021 году по России она составила всего лишь 2,1%, в Москве и Подмосковье – 2,4%.

Чтобы устранить основные барьеры, в столице запустили проект «Московский постамат», в рамках которого к 2025 году в городе будет создана сеть из 10 тысяч устройств совместного использования. Жители смогут получать товары даже в подъездах своих домов в любое удобное время.

Что касается основных игроков на российском рынке постаматов, то здесь лидирующие позиции занимают логистические операторы – на них приходится около 70% рынка. Оставшиеся 30% постаматов, установленных в России, принадлежат маркетплейсам. Абсолютный лидер по количеству таких устройств доставки в стране – СберЛогистика, которая имеет свыше 10 тысяч постаматов по РФ. Это почти

22,8% от всего рынка. На втором месте – Cainiao, дочерняя компания Alibaba Group, которая доставляет заказы с платформы AliExpress. Ее доля на рынке – 13,7% (более 6 тысяч постаматов в РФ). Тройку лидеров замкнула 5Post – 12,8% или более 5600 постаматов.

Мировой рынок постаматов также будет расти в ближайшие 7–10 лет на 12% ежегодно и достигнет \$2 млрд к 2030 году. При этом в Европе и странах Северной Америки, помимо роста интернет-торговли и C2C-отправлений, еще одним драйвером развития рынка постаматов служит экологическая или «зеленая» повестка. По данным авторов исследования, отказ от доставки товаров до двери в пользу постаматов позволил бы значительно сократить выбросы CO2 в окружающую среду. Вера в развитие глобального рынка постаматов также присутствует и у венчурных фондов, и бизнес-ангелов: в 2021 году 44% из общего объема инвестиций, вложенных в логистические компании, были привлечены стартапами в сфере «последней мили».

КНОПЧНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ ЗАНЯЛИ ОСНОВНУЮ ЧАСТЬ РОССИЙСКОГО РЫНКА

В прошлом году мобильные кнопочные телефоны отечественного производства обогнали китайские марки по объему продаж. Аналитики «Марвел-дистрибуции» выяснили, что в 2022 году доля российских вендоров в сегменте составила 50% от общего количества проданных в стране устройств (в 2021 году она составляла 42%), а общее число продаж увеличилось с 2,8 млн до 2,95 млн шт. Основными конкурентами российских

В ПРОШЛОМ ГОДУ МОБИЛЬНЫЕ КНОПЧНЫЕ
ТЕЛЕФОНЫ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА
ОБОГНАЛИ КИТАЙСКИЕ МАРКИ ПО ОБЪЕМУ
ПРОДАЖ.

производителей стали китайские IteI, Nokia и Philips. Согласно данным аналитического центра GS Group, в настоящий момент местные бренды занимают основную часть рынка с долей примерно в 60% в денежном выражении и 71% в натуральном. Тенденцию подтвердили представители «МегаФона» и Tele2. В «М.Видео-Эльдорадо» отметили, что в прошлом году на российском рынке было продано около 6 млн кнопочных телефонов, это 20% от общих продаж мобильных гаджетов. По подсчетам ритейлера, на более чем 10 отечественных брендов пришлось свыше 40% проданных устройств. В топ-5 продаваемых отечественных кнопочных мобильных входят бренды teXet и F+. Глава «Infoline-аналитики» Михаил Бурмистров полагает, что спрос на кнопочные телефоны в России останется на достаточно высоком уровне, а доля западных производителей на рынке продолжит снижаться.

КИТАЙСКИЕ БРЕНДЫ СМАРТФОНОВ ЗАНЯЛИ РЕКОРДНЫЕ 65% РЫНКА

Группа «М.Видео-Эльдорадо» подвела итоги развития российского рынка смартфонов в 2022 году. В общей сложности за этот период россияне приобрели около 24 млн смартфонов, более 65% из них пришлось на устройства китайских производителей. При этом совокупная доля брендов Samsung и Apple снизилась за год с 45% до порядка 30%. Средний чек за 12 месяцев составил около 22,5 тысячи рублей, что на 5% ниже уровня прошлого года.

В рейтинге наиболее популярных у россиян брендов в штуках лидером стал Xiaomi, занимавший годом ранее вто-

В РЕЙТИНГЕ НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ У РОССИЯН БРЕНДОВ В ШТУКАХ ЛИДЕРОМ СТАЛ XIAOMI, ЗАНИМАВШИЙ ГОДОМ РАНЕЕ ВТОРУЮ СТРОЧКУ.

рую строчку. С четвертой на вторую позицию поднялся Realme, увеличивший долю почти в 2,5 раза. Третьим стал Samsung, лидировавший в прошлые годы. На четвертом месте оказалась компания Apple. На пятой строчке впервые оказался бренд Tecno. В общей сложности на бренды холдинга Transsion (Tecno, Infinix и IteI) пришлось минимум каждый десятый проданный в России девайс, что более чем втрое чем годом ранее.

Производители из Китая смогли существенно усилить свои позиции в условиях ограниченного присутствия ряда популярных брендов, непростой ситуации с логистикой и переориентированием спроса после инвестиционной покупательской активности в первом квартале в сторону устройств стартового и среднего уровня до 30 тысяч рублей. По итогам 2022 года в общей сложности они заняли уже 65% российского рынка в штуках, годом ранее это было

порядка 50%. В пользу китайских брендов кроме соотношения цены и качества при широких технических возможностях, вариативности в ассортименте для разных потребностей и дизайне, также говорит наличие ОС Android с различными магазинами приложений и развитие экосистем из цифровых аксессуаров.

«М.Видео-Эльдорадо» несмотря на все вызовы и сложности года продолжает сохранять позиции крупнейшего продавца смартфонов в России за счет разнообразных механик пополнения стока и широкого круга партнерств, удобного сервиса, магазинов в формате шоурумов, поддержания ценовой привлекательности за счет промо, программ рассрочки и trade-in. На конец года ритейлеры предлагают более 1500 наименований смартфонов от порядка 25 брендов, что позволяет покрыть потребности широкой аудитории. На выбор есть как востребованные гад-

ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА НА СКЛАДНЫЕ СМАРТФОНЫ ПРИШЕЛСЯ 1% ОТ ОБЩЕГО ДЕНЕЖНОГО ОБЪЕМА РОССИЙСКОГО РЫНКА И ПОРЯДКА 2,5% ОТ ПРОДАЖ ФЛАГМАНСКИХ УСТРОЙСТВ.

В СЕГМЕНТЕ ФЛАГМАНОВ РАЗВИТИЕ ПОЛУЧАЕТ СЕГМЕНТ СКЛАДНЫХ СМАРТФОНОВ.

жеты от Xiaomi, Realme, Tecno или нового бренда Wiko, так и уже знакомые производители Samsung и Apple с нашей гарантией. Стоит отметить, что россияне продолжают активно интересоваться новинками и использовать механику предзаказа, чтобы получить ожидаемый девайс в числе первых. Особенно это актуально для статусных флагманов, что подтверждает повышенное внимание на старте к ряду релизов китайских брендов, новым складным девайсам Samsung, а особенно линейке iPhone 14, продажи которой мы открыли первыми среди российских ритейлеров», – рассказал коммерческий директор группы «М.Видео-Эльдорадо» Олег Муравьев.

Развитие ассортимента китайскими брендами под разные потребности и расширение ассортимента в нише флагманов способствует дальнейшему массовому проникновению ряда технологий и функций. Так, у 95% проданных устройств

есть биометрические датчики (88% годом ранее), 73% смартфонов имеют аккумулятор более 5000 мА*ч (60% в прошлом году), 70%, на уровне 2021 года, осталась доля девайсов с NFC, каждый пятый обладает поддержкой 5G сетей (10% годом ранее), средняя диагональ экрана выросла с 5,8 почти до 6,2 дюйма, смартфоны с тройным сенсором основной камеры и квадрокамерой заняли порядка 60%.

Рейтинг пяти наиболее популярных смартфонов традиционно включает в основном модели начального уровня, отражает лидирующие позиции производителей и доминирующее положение Xiaomi (в числе бестселлеров Redmi 9A, Redmi Note 10S и Xiaomi Redmi 9C), при этом третий год подряд в топ входит iPhone 11 (128 Гб), впервые в топ-5 оказался смартфон от бренда Tecno. В средне-ценовом сегменте, от 20 до 40 тысяч рублей самым популярным также оказался смартфон от Xiaomi – Redmi Note 10 Pro

(128 Гб). На втором месте оказался Honor 50 Lite (128 Гб), на третьем и четвертом оказались Samsung Galaxy A52 и A32 соответственно, пятерку замкнул Xiaomi 11 Lite NE. В рейтинге наиболее продаваемых девайсов дороже 55 тысяч рублей все пять позиций заняли различные конфигурации смартфонов Apple из линеек iPhone 13 и iPhone 12. В сегменте флагманов развитие получает сегмент складных смартфонов. Основными игроками для российского рынка здесь являются Samsung и Huawei, чьи новинки поступили в продажу в 2022 году.

По итогам 2022 года на складные смартфоны пришелся 1% от общего денежного объема российского рынка и порядка 2,5% от продаж флагманских устройств. Наиболее популярными производителям являются Samsung и Huawei. Самой востребованной моделью стал Samsung Galaxy Flip3. В число лидеров входят девайсы от Samsung – Fold3, новинки этого года – Fold4 и Flip3, от Huawei – P50 Pocket и Mate Xs 2.

ВЕСНОЙ С ПОЛОК МАГАЗИНОВ МОГУТ ЧАСТИЧНО ИСЧЕЗНУТЬ ГОТОВЫЕ ЗАВТРАКИ ИЗ ХЛОПЬЕВ, МЮСЛИ И ГРАНОЛЫ

Ассоциация «Русбренд» предупредила Минсельхоз о том, что уже нынешней весной из ассортиментов магазинов могут частично пропасть готовые завтраки из хлопьев, гранолы и мюсли. Участники рынка полагают, что после подключения в марте производителей этих товаров к федеральной государственной информационной системе «Зерно» они столкнутся с серьезным снижением темпов процессов работы, что

42% РОССИЯН ИМЕЮТ ШУБУ ИЛИ ДРУГИЕ ПРЕДМЕТЫ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ ИЛИ АКСЕССУАРЫ, В КОТОРЫХ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ НАТУРАЛЬНЫЙ МЕХ.

также скажется на поставках товаров вплоть до их прекращения. С помощью государственной системы «Зерно» Минсельхоз планирует отслеживать весь оборот пшеницы, ячменя, бобовых и товаров из них. В настоящий момент к системе уже подключили аграриев, выращивающих зерно, а с 1 марта подключат производителей готовой продукции.

По словам представителей «Русбренда», после запуска новой системы в сентябре 2022 года у аграриев сразу возникли проблемы, которые до сих пор не были решены. Например, оформление сопроводительных документов на каждую партию в системе при запуске могло занимать до шести часов. Сейчас процесс занимает до 40–60 минут, но на этапе тестирования разработчики говорили о 5–7 минутах для регистрации документа. Также система периодически обновляется, из-за чего в ней нельзя работать в течение двух-шести часов. Ассоциация попросила Минсельхоз перенести срок внедрения системы для производителей готовой продукции на 1 сентября. По словам представителя Минсельхоза, министерство не рассматривает вариант переноса.

СПРОС РОССИЯН НА ИЗДЕЛИЯ ИЗ НАТУРАЛЬНОГО МЕХА

В конце 2022 года российские производители изделий из натурального меха столкнулись с проблемами в поставках импортных материалов, как результат – цены на готовые изделия выросли, а ассортимент сократился*. Вместе с тем последние несколько лет в России и в мире наблюдается рост экологически

ПОКУПКУ ШУБЫ ИЛИ ДРУГИХ ИЗДЕЛИЙ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НАТУРАЛЬНОГО МЕХА
ПЛАНИРУЮТ ЖЕНЩИНЫ И МУЖЧИНЫ В РАВНОЙ
СТЕПЕНИ (ПО 41%).

ответственного потребительского поведения, которое предполагает отказ от изделий из натурального меха и их замену искусственным. Исследование Аналитического центра НАФИ показывает, насколько высок сегодня спрос на натуральные шубы или другие изделия с использованием натурального меха**.

42% россиян имеют шубу или другие предметы одежды, обуви или аксессуаров, в которых используется натуральный мех. Среди владельцев таких изделий примерно одинаковое количество мужчин и женщин (41% и 43% соответственно), но заметно больше людей с более высоким уровнем дохода (59% против 39% опрошенных с доходом ниже среднего).

Не имеют меховых изделий более половины россиян – 55%.

41% россиян хотели бы в будущем приобрести шубу или другое изделие из натурального меха. Сегмент потенциальных покупателей примерно в равной степени пред-

ставлен теми, кто уже имеет меховые изделия, и теми, у кого пока таких изделий нет.

Покупку шубы или других изделий с использованием натурального меха планируют женщины и мужчины в равной степени (по 41%).

Среди тех, у кого еще нет мехового изделия и кто хотел бы его получить, преобладают россияне от 35 до 44 лет (22%), респонденты со средним образованием (22%) и средним уровнем дохода (23%).

6 из 10 россиян (56%) не хотят покупать шубу или другие изделия из натурального меха.

Больше трети жителей России (36%) никогда не имели одежды из меха и не хотят ее покупать. Среди этой группы населения преобладают жители Южного и Северо-Западного федерального округов (41% и 43% соответственно), россияне старше 55 лет (45%).

Каждый пятый россиянин (20%) отказывается от натурального меха, имея такие изделия в своем гардеробе.

КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ РОССИЯНИН (20%)
ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ НАТУРАЛЬНОГО МЕХА, ИМЕЯ
ТАКИЕ ИЗДЕЛИЯ В СВОЕМ ГАРДЕРОБЕ.

СТОЛИЧНЫЙ РЕГИОН ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОНЛАЙН-КОММЕРЦИИ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ.

НАТАЛЬЯ КУЗНЕЦОВА,

директор направления маркетинговых исследований Аналитического центра НАФИ:

«Несмотря на движение мирового рынка в сторону отказа от меховых изделий, суровый российский климат пока не позволяет это полноценно сделать в нашей стране. Интерес к этой категории товаров среди россиян сохраняется главным образом по причине холодных и довольно длительных зим, а также из-за особого отношения к меху как показателю достатка и благополучия.

В то же время более половины россиян не намерены покупать меховые изделия в будущем. Часть из них не носят имеющиеся у них изделия, часть – носят и удовлетворены их качеством, не нуждаясь в замене, а часть – не рассматривают такую покупку в принципе. Причины категоричного отказа от меха может быть несколько: это и проявление экологически ответствен-

ного поведения, и гуманные соображения, и отсутствие финансовых возможностей, и влияние активного развития технологий производства верхней одежды, которые позволяют комфортно переносить суровые климатические условия.

Соотношение тех, кто готов покупать изделия из натурального меха, и тех, кто не планирует этого делать, на сегодняшний день составляет 2 к 3».

«МАГНИТ» В ПРОШЛОМ ГОДУ ОТКРЫЛ 11 ДАРКСТОРОВ

Общее количество дарксторов по итогам года выросло до 31 точки, из них 29 находятся в Москве, еще два – в Санкт-Петербурге. Объекты этого формата в первую очередь ориентированы на собственный онлайн-сервис «Магнит Доставка».

Расширение инфраструктуры для собственной доставки позволит ритейлеру удовлетворять растущий спрос в онлайн-сегменте, охватить сер-

висом около 250 физических магазинов в столице и области и сократить время экспресс-доставки в регионе на 15 минут. Столичный регион является одним из ключевых для развития онлайн-коммерции розничной сети. За счет запуска магазинов без покупателей компания предлагает клиентам в онлайн-расширенный по сравнению с магазинами у дома ассортимент, включая позиции сегмента «средний+», повышает эффективность сборки заказов при снижении операционных затрат.

Средняя площадь одного даркстора составляет 300 кв. м, ассортимент насчитывает почти 7 000 позиций. Число заказов, обрабатываемых в дарксторах, выросло на 60% по сравнению с началом 2022 года. В 2023 году «Магнит» также продолжит расширять сеть дарксторов. При этом все объекты теперь будут открываться с учетом нового направления, которое развивает ритейлер, – фудшеринга: в дарксторах будут предусмотрены зоны сортировки продуктов с истекающим сроком годности для дальнейшей передачи их нуждающимся. Помимо развития в Москве и области, «Магнит» активно масштабирует собственную онлайн-доставку в регионах.

Сейчас за пределами Москвы и Санкт-Петербурга генерируется более 70% выручки всех сервисов электронной коммерции компании. В 2022 году ритейлер подключил к «Магнит Доставке» 1 550 магазинов, теперь сервис охватывает 2000 точек разных форматов в 57 регионах России. Средний чек пользователя «Магнит Доставки» составляет 1 450 рублей – на 20% выше, чем в целом в онлайн-каналах.

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ДАРКСТОРОВ ПО ИТОГАМ ГОДА ВЫРОСЛО ДО 31 ТОЧКИ, ИЗ НИХ 29 НАХОДЯТСЯ В МОСКВЕ, ЕЩЕ ДВА – В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ.

Основным форматом для онлайн-покупок являются магазины у дома, на которые приходится более половины всех заказов. «Магнит Доставка» на сегодняшний день является одним из самых быстрорастущих игроков среди ритейлеров на российском рынке e-grocery. Развитие в регионах для нас – очень перспективное направление, где есть новая аудитория и покупатели пробуют различные сервисы. Мы продолжим географическую экспансию, одновременно улучшая экономику услуги с сохранением качества предложения и сервиса. При этом в Москве и Санкт-Петербурге доставка уже стала обыденностью, здесь более высокие требования к качеству услуги и ассортименту, и для того, чтобы удовлетворять этим запросам, мы продолжаем открывать в столицах дарксторы», – рассказал директор по продажам и маркетингу в электронной коммерции розничной сети «Магнит» Евгений Николаев. В настоящее время «Магнит» развивает ряд проектов онлайн-доставки – как самостоятельно («Магнит Доставка»), так и в сотрудничестве с партнерами (совместно с сервисами «Сбермаркет», «Яндекс Еда», Delivery Club и пр.). На конец третьего квартала 2022 года сервисы e-commerce охватывали свыше 11 300 офлайн-магазинов в 66 регионах и 494 населенных пунктах.

«МЕГАФОН» ЗАПУСТИЛ СОБСТВЕННЫЙ БРЕНД КНОПОЧНЫХ ТЕЛЕФОНОВ

«МегаФон» разработал линейку кнопочных телефонов под собственным брендом Fontel. Первая модель уже поступила в продажу. Планируется, что до конца 2023 года бренд займет до 50% продаж кнопочных телефонов в роз-

«МЕГАФОН» РАЗРАБОТАЛ ЛИНЕЙКУ КНОПОЧНЫХ ТЕЛЕФОНОВ ПОД СОБСТВЕННЫМ БРЕНДОМ FONTEL.

ничной сети оператора. Первая модель линейки доступна в интернет-магазине «МегаФона», а в феврале появится во всех салонах оператора.

«Несмотря на популярность смартфонов, мы видим стабильный спрос на кнопочные телефоны в своей розничной сети. Линейка Fontel разработана с учетом актуальных потребностей пользователей и может конкурировать с устройствами, представленными в рознице, а также полностью заменить продукцию брендов, ушедших с российского рынка. Мы рассчитываем, что к концу года до 50% продаж кнопочных телефонов в нашей рознице будет занимать Fontel, и рассматриваем возможность открытия продаж в других крупных розничных сетях России и стран СНГ», – рассказал Давид Борзилов, директор по продажам «МегаФона».

Доля кнопочных телефонов в сети «МегаФона» последние годы существенно не меняется и составляет около 15–17%. Тре-

бования пользователей к таким устройствам растут. Сейчас ключевыми характеристиками при выборе являются большой дисплей, батарея, позволяющая увеличить автономность работы, значительный объем памяти, слот для MicroSD. Реализацией проекта, разработкой и поставками телефонов Fontel занимается дочерняя компания «МегаФона» Revo Charge. Всего в 2023 году будет запущено в продажу восемь моделей под брендом Fontel. В линейке будут представлены раскладные телефоны, а также оснащенные дополнительной защитой – противоударные и водонепроницаемые. Стоимость устройств составит от 590 рублей до 2990 рублей.

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ УВЕЛИЧИЛИ ВЛОЖЕНИЯ В РЕКЛАМУ НА ИНТЕРНЕТ-ПЛОЩАДКАХ

Уход с российского рынка в 2022 году международных площадок для размеще-

ДОЛЯ КНОПОЧНЫХ ТЕЛЕФОНОВ В СЕТИ «МЕГАФОНА» ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СУЩЕСТВЕННО НЕ МЕНЯЕТСЯ И СОСТАВЛЯЕТ ОКОЛО 15–17%.

РОСТ ЗАТРАТ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ И, В ЦЕЛОМ, НА РЕКЛАМНЫЕ КАМПАНИИ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ СВЯЗАН С УХОДОМ ИЗ РОССИИ ПРИВЫЧНЫХ КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ.

ния рекламы вынудил ряд компаний сократить вложения в интернет-рекламу и перейти к услугам маркетплейсов, выяснили аналитики рекламного программиста Platforma и MediaSniper.

В текущем году к инструментам маркетплейсов стал обращаться каждый третий (33%) предприниматель, а к остальным инструментам интернет-рекламы – 30% опрошенных в рамках исследования. Для сравнения, до 2022 года традиционные форматы интернет-рекламы лидировали с большим отрывом – 59% против 30% у рекламных инструментов маркетплейсов. Востребованность других инструментов менялась менее значительно. Например, доля респондентов, выбирающих билборды, снизилась с 18% до 15%. Несмотря на переход многих предпринимателей к инструментам маркетплейсов, наибольшую эффективность показывают более классические инструменты

интернет-рекламы. Об этом заявили 51% опрошенных, среди которых были как пользователи одного канала размещения рекламы, так и нескольких. Наружная реклама и инструменты маркетплейсов показали пользу для 11% и 4% компаний соответственно. В целом, чуть больше половины предпринимателей (59%) довольны выходом от рекламных кампаний за 2022 год. Многие компании заявили об увеличении затрат на рекламу в этом году. Почти у каждого четвертого предприятия (27%) за год бюджет на рекламу вырос в пределах 15%, и лишь у 12% – более чем в полтора раза. Рост бюджета связан с тем числе с повышением цены привлечения одного клиента – об этом рассказали большинство (63%) респондентов. Вместе с тем, 40% из них отметили увеличение стоимости в пределах 10%. На следующий год предприниматели не готовы закладывать большие бюджеты на продвижение и при-

влечение аудитории. Каждый третий (36%) намерен направить на рекламу от 100 тысяч до 150 тысяч рублей, а 15% – в пределах 50 000 рублей. Лишь 1% респондентов заявили о готовности вложить в рекламные инструменты более 1 млн рублей.

«Рост затрат на привлечение клиентов и, в целом, на рекламные кампании в первую очередь связан с уходом из России привычных каналов продвижения. Однако предприниматели не боятся сложностей и стараются заполнить освобождающиеся товарные ниши своими продуктами и услугами, а для этого необходима реклама: 47% опрошенных заявили о готовности выделить любые средства для решения проблем с рекламной кампанией, и лишь 15% – напротив, просто отменяют запуск кампании», – пояснил руководитель по развитию рекламных сервисов Platforma Анатолий Новожилов.

Четверть опрошенных предпринимателей признались, что ожидали больших результатов от рекламных кампаний 2022 года. Многие из них столкнулись с проблемами, среди которых: невостребованный товар или услуга и неверно рассчитанный бюджет (по 14%), некорректно сегментированная аудитория и технические сложности с запуском кампании (по 12%). Около 10% опрошенных заявили о непредвиденных издержках. Еще 4% связали сложности с уходом международных рекламных площадок с российского рынка.

Специалисты Platforma провели опрос среди 1286 совершеннолетних респондентов-владельцев бизнеса. Опрос проводился методом онлайн-анкетирования в декабре 2022 года.

ЧЕТВЕРТЬ ОПРОШЕННЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРИЗНАЛИСЬ, ЧТО ОЖИДАЛИ БОЛЬШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ 2022 ГОДА.

РОССИЙСКАЯ СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ OBI ПЕРЕЗАПУСТИЛА ДОСТАВКУ

Российская сеть гипермаркетов для дома и сада OBI возобновила работу направления электронной торговли. С декабря 2022 года покупатели OBI во всех регионах присутствия могут оформлять заказ на сайте obi.ru или в гипермаркетах сети с доставкой до двери. Получить товары можно уже на следующий день.

До конца лета 2023 с помощью логистических партнеров компания запустит сеть пунктов выдачи заказов. Это позволит масштабировать бизнес, который сегодня представлен в 13 городах России. Перезапуск направления электронной коммерции также включает в себя диджитал-площадки: во II квартале 2023 года OBI представит новые сайт и приложение.

«В нашей компании сейчас формируется собственная команда разработки и продукта. Мы внедрим лучшие e-commerce практики и доработаем их с учетом особенностей сегмента DIY. Также мы планируем перейти на модель полностью омниканального ритейлера, который в ответ на запросы клиента предлагает решения «под ключ», будь то ремонт с нуля или оформление сада. Уже сейчас в наших гипермаркетах доступны такие услуги, как колеровка, распил материала, профессиональная консультация эксперта. Со временем их станет еще больше», – рассказывает операционный директор OBI Арина Аванесова.

Прием онлайн-заказов и работа гипермаркетов сети OBI были приостановлены в марте 2022 года. Уже в мае они снова открыли двери для покупателей и полноценно возобновили торговлю. С осени 2022 года

РОССИЙСКАЯ СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ ДЛЯ ДОМА И САДА OBI ВОЗОБНОВИЛА РАБОТУ НАПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ.

направление e-commerce в OBI развивалось по модели click and collect, когда заказ оформляют на сайте, а забирают из магазина.

ЛУЧШИЕ МОДЕЛИ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ

Компания «М.Видео-Эльдорадо» подвела итоги народного голосования «ЭМ.Выбор» за лучшие технологические бренды и новинки бытовой техники и электроники 2022 года. В числе лидеров народного голосования – Haier, Xiaomi, Realme, Beko, Яндекс, Hisense, в отдельных цифровых категориях позиции сохранили Apple и Samsung. В рамках открытого голосования в социальных сетях пользователи выбирали наиболее привлекательные модели бытовой техники и электроники в 10 номинациях. Выбор потребителей говорит о позитивном отношении и готовности выбирать новые или ранее менее извест-

ные марки, которые при этом являются конкурентной альтернативой с востребованными функциями и характеристиками привычным зарубежным брендам.

В номинации «Открытие года» лидером стал узбекский Artel, крупнейший в Средней Азии производитель, который предлагает россиянам широкий спектр бытовой техники. На второй позиции оказался бренд игровой компьютерной техники Thunderobot от Haier Group, на третьей позиции по числу голосов оказался турецкий бренд Grundig, который особенно активно наращивает свои позиции во встраиваемой домашней технике.

В электронике популярность набирают китайские бренды, при этом актуальными остаются Apple и Samsung. В категории смартфонов выбор покупателей отражает общерыночную ситуацию с усилением позиций ряда китайских производителей, которые в 2022 году активно запускали новинки

ПЕРЕЗАПУСК НАПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ТАКЖЕ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ДИДЖИТАЛ-ПЛОЩАДКИ: ВО II КВАРТАЛЕ 2023 ГОДА OBI ПРЕДСТАВИТ НОВЫЕ САЙТ И ПРИЛОЖЕНИЕ.

В ЧИСЛЕ ЛИДЕРОВ НАРОДНОГО ГОЛОСОВАНИЯ – HAIER, XIAOMI, REALME, BEKO, ЯНДЕКС, HISENSE, В ОТДЕЛЬНЫХ ЦИФРОВЫХ КАТЕГОРИЯХ ПОЗИЦИИ СОХРАНИЛИ APPLE И SAMSUNG.

и предлагают вариативность в ассортименте под потребности различной аудитории. Среди одних из наиболее популярных аксессуаров и дополнений к смартфонам – «умных» часов – россияне чаще всего голосовали за новые Apple Watch Series 8, вторыми стали Samsung Galaxy Watch 5, третьими – Huawei Watch GT 3 Pro.

В цифровом сегменте все более массовую популярность получают «умные» колонки с виртуальными ассистентами как часть экосистемы умного дома или самостоятельный девайс, который помогает и развлекает владельца. Среди моделей стоимостью до 10 000 рублей участники опроса лучшими назвали «Яндекс Станцию Мини» с часами и «Яндекс Станцию Лайт» (обе с Алисой), а также «VK Капсулу Мини» с Марусей.

В категории ноутбуков на российском рынке также доступный ассортимент и внимание потребителей сместились в сторону брендов из Китая. В голосовании за самый про-

изводительный и стильный ноутбук этого года, который универсален для учебы, работы и развлечений, пользователи чаще всего выбирали игровой ноутбук «начального» уровня с системой охлаждения Thunderobot 911 Air D, а также быстрый и производительный Honor MagicBook 16, третьим стал мощный Asus Vivobook M513UA-L1553W.

Для категории бытовой техники 2022 год ознаменовался укреплением рыночных позиций китайских и турецких производителей, которые воспользовались изменениями на рынке и смогли привлечь к себе внимание российских покупателей. В категории стиральных машин до 40 000 рублей россияне отдали больше всего голосов китайскому Haier HW70-BP12969A, турецкой Beko WSPE7H616W и Gorenje W1NHEI74SAS. В сегменте телевизоров до 30 000 рублей лидерами стали модели от китайских брендов – Hisense 50A6BG и Haier 43 Smart TV MX. Среди бытовых товаров с актуальными технология-

ми и функциями, которые делают жизнь пользователя комфортнее, лучшими участниками опроса назвали робот-пылесос Tefal X-plorer serie 60, электрочайник Redmond RK-G200S и вертикальный отпариватель Philips GC524/60. Как имиджевый элемент, возможность выразить себя и стильный предмет интерьера остается востребованной премиальная бытовая техника, где лучшими российские покупатели назвали Dyson, Bork и DeLonghi.

РОСТ СПРОСА НА ТОВАРЫ ДЛЯ СПОРТИВНОГО ОТДЫХА

После ухода ряда зарубежных брендов с российского рынка оборот спортивных товаров увеличился. Крупные площадки онлайн-ритейла зафиксировали рост спроса на некоторые категории в 20–30 раз. Федеральная сеть по продаже товаров для активного отдыха, охоты и рыбалки Globaldrive проанализировала рынок спортивных товаров и сравнила спрос на товары данной группы за 2021 и 2022 годы.

«Мы видим существенные показатели роста продаж. Связано это, прежде всего, с уходом с рынка дорогостоящих иностранных брендов, которые заменила российская техника: покупатели, которые копили средства и только планировали приобретать дорогостоящую иностранную технику, обратили внимание на товары среднего ценового сегмента», – объяснил технический эксперт Globaldrive Эрнест Ишмаков. По его словам, бизнес спортивных товаров наблюдает эффект отложенного спроса. У людей, уставших от кризиса, вновь появляется тяга к размеренной, нормальной жизни, и атрибутами такой жизни как раз являются товары для хоб-

В ЭЛЕКТРОНИКЕ ПОПУЛЯРНОСТЬ НАБИРАЮТ КИТАЙСКИЕ БРЕНДЫ, ПРИ ЭТОМ АКТУАЛЬНЫМИ ОСТАЮТСЯ APPLE И SAMSUNG.

би и досуга. Весомую роль в росте спроса сыграли санкции и, как следствие, у населения выросла потребность отдыхать внутри страны. Это связано не только со значительным удорожанием туров и авиабилетов, но и с отношением людей к отдыху за рубежом на бытовом уровне. И как только появился спрос, появился скачок в развитии внутреннего туризма, стали нужны атрибуты активного отдыха – снегоходы, сноуборды, квадроциклы, мотоциклы.

За последний год на рынке товаров спортивного отдыха значительно увеличился спрос на сноуборд – на 56%. Следующим в списке роста популярности среди инвентаря Globaldrive – снегоборщик – количество желающих приобрести его увеличилось на 34,48%. Кроме зимних товаров, аналитики отметили разницу спроса на SUP-доски – 25,99%. Начиная с января 2021 года до сегодняшнего дня, количество интересующихся спортивной и туристической техникой повысилось среди конкретных товаров: снегоходы – 15,95%, мотобуксировщик – 13%, квадроциклы – 10,53%, лодочный мотор – 8,07%, мотоциклы – 5,76% и лодки ПВХ – 1,02%. Среди регионов повышенным интересом к товарам спортивной и туристической экипировки отличаются Московская, Ленинградская и Свердловская области. А самый низкий спрос – в Ненецком и Чукотском автономных округах.

НА 10% ВЫРОСЛИ ЦЕНЫ НА ТЕЛЕВИЗОРЫ

Российские ритейлеры отметили, что в прошедшем 2022 году цены на телевизоры в стране выросли в среднем на

10%, пишет РБК. Руководитель группы закупок ТВ- и аудиотехники «Ситилинка» Егор Панин отметил, что средняя цена телевизора в 2022 году выросла на 13%. По его словам, в сегменте базовых моделей с экраном 32 дюйма наблюдалась высокая волатильность в течение года, так как цены с пикового значения падали в два раза. В первую очередь подобный рост произошел благодаря продажам дорогих моделей, а цены на базовый ассортимент в конце года отыграли весеннее подорожание.

В «Ситилинке» также отметили, что в прошлом году на российском рынке было продано около 7 млн телевизоров. В «М.Видео-Эльдорадо» подсчитали, что в 2022 году россияне приобрели чуть более 6 млн телевизоров, из них – три четверти с поддержкой Smart TV, а каждый десятый – с голосовыми помощниками и приложениями для просмотра видео, развлечений, игр от «Яндекса» или «Сбера». Кроме того, на-

В КАТЕГОРИИ НОУТБУКОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТАКЖЕ ДОСТУПНЫЙ АССОРТИМЕНТ И ВНИМАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СМЕСТИЛИСЬ В СТОРОНУ БРЕНДОВ ИЗ КИТАЯ.

блюдался рост спроса на телевизоры 4K и диагональю более 55 дюймов из-за увеличения количества контента и популярности гейминга.

Эксперты «Марвел Дистрибуция» выяснили, что средняя цена на телевизоры в 2022 году составила 29,3 тысячи рублей, что на 8,2% больше, чем в 2021 году. В Российской ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) подсчитали, что средняя цена могла увеличиться на 10% с последующим возвратом к прежним показателям из-за перераспределения долей производителей в пользу менее популярных и известных брендов и собственных торговых марок (СТМ).

«МАГНИТ» ЗАПУСТИТ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН С КОСМЕТИКОЙ

Компания «Магнит» запустит «Магнит Косметик Он-

ПОСЛЕ УХОДА РЯДА ЗАРУБЕЖНЫХ БРЕНДОВ С РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБОРОТ СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ УВЕЛИЧИЛСЯ.

В БУДУЩЕМ РИТЕЙЛЕР РАССМОТРИТ
ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДКЛЮЧЕНИЯ К «МАГНИТ
КОСМЕТИК ОНЛАЙН» СТОРОННИХ ПРОДАВЦОВ.

лайн» – специализированный интернет-магазин с косметикой и другими непродовольственными товарами повседневного спроса. За основу концепции онлайн-магазина взят формат сети магазинов дистрибуции «Магнит Косметик». Как и в офлайн-магазинах, на новой площадке представлены декоративная косметика, парфюмерия, средства для персонального ухода и личной гигиены, товары для дома и бытовая химия. При этом за счет «бесконечной полки» в онлайн-ассортимент новой площадки будет шире и глубже, чем в традиционном «Магнит Косметик».

Например, категория средств по уходу за собой будет расширена за счет профессиональной косметики и косметики, а также аптечных марок. На площадке могут появиться товары, кото-

рые не представлены в «Магнит Косметик» или ассортимент которых в офлайн-магазинах ограничен: это БАДы, домашний текстиль, посуда, детские игрушки, зоотовары и товары для взрослых категории «18+». Большая часть ассортимента будет представлена в ценовом диапазоне от «эконом» до «средний+».

Как и во всех форматах розничной сети, в «Магнит Косметик Онлайн» представлены товары под собственными торговыми марками ритейлера, в числе которых – бренды декоративной косметики Stellary и Beauty Bomb, уходовая косметика KuMiHo, детская продукция «Каспер» и NaNi, а также экологичная бытовая химия Gardenica. Запуская «Магнит Косметик Онлайн», компания усиливает присутствие в сегменте дистрибуции, значительная

часть спроса в котором переместилась на цифровые площадки, и становится еще ближе к потребителю. Кроме того, в будущем ритейлер рассмотрит возможность подключения к «Магнит Косметик Онлайн» сторонних продавцов.

На данный момент сделать заказ можно в приложении «Магнит Косметик Онлайн» для iOS и Android, которое уже доступно для скачивания. В будущем к нему добавятся сайт онлайн-магазина, а также приложение «Магнит Доставка», объединяющее все форматы ритейлера. «Значительная часть спроса на непродовольственные товары переместилась в онлайн, и мы хотим следовать за потребителем, поэтому запускаем «Магнит Косметик Онлайн». «Бесконечная полка» онлайн-магазина – важное преимущество, которого мы лишены в офлайн. Она позволит предложить нашим покупателям очень широкий выбор косметики, бытовой химии, товаров для дома, семьи и развлечений», – рассказала руководитель направления «Магнит Косметик Онлайн» розничной сети «Магнит» Елена Тихонова.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РОЗНИЧНОГО МАГАЗИНА

Всегда и все ли способы продвижения срабатывают в ритейле? Какие ошибки чаще всего допускают маркетологи при продвижении магазина? Какие площадки дадут лучшие результаты при привлечении новых клиентов в магазин? Как разработать эффективную кампанию по продвижению торговой точки и успешно реализовать ее на практике?

ПРАВИЛА ГРАМОТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В РИТЕЙЛЕ

Как магазину отстроиться от конкурентов, при условии схожего товарного предложения для потребителя? Привлечь внимание покупателя способны многие ритейлеры, а вот удержать его в числе постоянных клиентов не всем удастся. Ведь пока ваш магазин для потребителя является одним среди многих подобных, то и отношение у него к вам соответствующее. И только грамотное позиционирование поможет вам стать для клиентов лучшими, уникальными, что в итоге и будет их удерживать в качестве ваших постоянных покупателей.

КАК НАУЧИТЬ ПРОДАВЦОВ ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ?

Чаще всего продавцы розничных магазинов занимают пассивную роль и никак не способствуют тому, чтобы покупатели покупали активнее и больше. Но это, на самом деле, крайне неверная позиция для торгового персонала, так как в таком случае магазин недополучает существенную часть прибыли. И здесь задача управляющего магазином – не просто требовать от продавцов более активных действий, а научить их эффективным продажам.

Заявка подписчика на журнал «Управление магазином»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 540-52-76

(наименование организации) _____
 (вид деятельности) _____
 Юридический адрес: _____
 Почтовый (фактический) адрес: _____
 ИНН _____ КПП _____
 (тел/факс с кодом) _____ (факс) _____ (e-mail) _____
 (контактное лицо) _____ (должность) _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2023
												2024

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик		ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974	
СЧЕТ № УМ-2023/01-06			
Плательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки		Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная			

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление магазином» на 6 месяцев (№ за 2023 год)	6	1 185-00	7 110-00
Всего к оплате: Семь тысяч сто десять рублей 00 коп.		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	7 110-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней).

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.

Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.



Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик		ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974	
СЧЕТ № УМ-2023/01-12			
Плательщик:		Всего	
Грузоотправитель:			
Дата и способ отправки		Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная			

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление магазином» на 12 месяцев (№ за 2023 год)	12	1 185-00	14 220-00
Всего к оплате: Четырнадцать тысяч двести двадцать рублей 00 коп		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	14 220-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней).

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков поставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными в полном объеме.

Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.



НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ



Тел.: (495) 540-52-76

Подпишись и получи новые инструменты для работы
и рекомендации ведущих маркетологов!

www.marketingnews.ru



Пиаршкола Тимура Асланова

МАСТЕР PR-ТЕКСТА



17-19 мая 2023 года | **ОЧНО** | г. Москва

*Курс предназначен специалистам по связям с общественностью,
пресс-секретарям, корпоративным журналистам.*

ТЕМЫ КУРСА:

- ✓ Письменная коммуникация и ключевые принципы работы с текстом.
- ✓ Виды и типы PR-текстов: какие тексты должен уметь писать PR-специалист.
- ✓ Пресс-релиз. Структура эффективного пресс-релиза.
- ✓ Язык PR-текстов. Стиль PR-текстов. Как писать, чтобы вас читали.
- ✓ Как переводить с официального на человеческий.
- ✓ Как упаковывать информацию. Как выстраивать текст. Как сделать тексты простыми и понятными.
- ✓ Заголовки. Виды и типы заголовков и какие задачи они решают.
Как продать читателю текст через заголовок.
Использование цепляющих заголовков в различных видах текстов.
- ✓ PR-тексты для социальных сетей. Технология PR-коммуникаций в социальных сетях.
- ✓ Нюансы копирайтинга для социальных сетей. Создание вирусных постов.
- ✓ Работа с комментариями. Тексты для сайта организации.
- ✓ Текст о компании. Представление продукта. Пресс-кит. Как писать тексты для оналайн-медиа.
- ✓ Как писать экспертные колонки. Как писать статьи для контент-маркетинга. Как писать аннотации.
Как писать, чтобы вас читали. Как писать коротко. Как избегать штампов. Работа со словом.
Как развить навыки копирайтинга. Как преодолеть писательские блоки и страх чистого листа.
Как переводить с официального на человеческий. Как писать коротко.
- ✓ сторителлинг. В чем сила историй. Принципы сторителлинга. Базовые приемы сторителлинга.
Технология поиска идей для сторителлинга. Сторителлинг на службе пиарщика



ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru