

Учредители:

Региональная благотворительная общественная организация инвалидов и пенсионеров «Просвещение» (109180, г. Москва, ул. Малая Полянка, д. 8), Научно-образовательное учреждение «Академия общественно-экономических наук и предпринимательской деятельности» (117049, г. Москва, Ленинский пр-т, д. 4, стр. 1 А), ЗАО «Арманд-Трейд» (107076, г. Москва, ул. Богородский Вал, д. 6, кор. 1), ЗАО «СвязьПромРегион» (127410, г. Москва, Алтуфьевское ш., д. 52), Некоммерческое партнерство помощи инвалидам «ПРОСВЕЩЕНИЕ» (119049, г. Москва, ул. Донская, д. 4, стр. 1)

Издатель:

© Издательский Дом «Панорама»
127015, г. Москва, Бумажный проезд, д. 14, стр. 2,
подъезд 3, а/я 27. www.panor.ru
Генеральный директор ИД «Панорама» — Председатель
Некоммерческого фонда содействия развитию националь-
ной культуры и искусства **К.А. Москаленко**

**Издательство «Индустрия гостеприимства
и торговли»**

127015, г. Москва, Бумажный проезд, д. 14, стр. 2,
подъезд 3, а/я 27
Тел. 8 (495) 274-2222 (многоканальный)

Мнение авторов не всегда совпадает с мнением редак-
ции. Редакция не несет ответственность за содержание
рекламных материалов. Приглашаем авторов к сотрудни-
честву на безвозмездной основе.

Журнал распространяется через подписку.
Оформить подписку **с любого месяца** можно:

1. На нашем сайте panor.ru;
2. Через нашу редакцию по тел. **8 (495) 274-2222**
(многоканальный) или по заявке в произвольной форме
на адрес: podpiska@panor.ru;
3. По официальному каталогу Почты России «Подписные
издания» (индекс — П7317);
4. По «Каталогу периодических изданий. Газеты
и журналы» агентства «Урал-пресс» (индекс — 79272).

Отдел рекламы: reklama@panor.ru

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Ольга Сребницкая

E-mail: sovtorg@panor.ru

Телефон редакции: 8 (495) 274-2222 (многоканальный)

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Александр Иванович Борисов,

генеральный директор Московской международной
бизнес-ассоциации (ММБА), председатель Комитета
по развитию потребительского рынка ТПП РФ, член
правления ТПП РФ, советник мэра Москвы

Павел Геннадьевич Фёдоров,

управляющий партнер юридической фирмы «ЮстПро»,
специализация в области торгового и корпоративного
права, арбитражного и гражданского процесса

Владимир Игоревич Виноградов,

заместитель генерального директора по стратегическому
развитию «Курьер Сервис Экспресс»

Дмитрий Игоревич Леонов,

бизнес-консультант и тренер, заместитель председателя
правления Русспродсоюза, автор серии книг и тренингов
«Практикум поставщика»

Андрей Сергеевич Калмыков,

бизнес-консультант, Interim проект-менеджер и
управляющий компанией TradeHelp, старший консультант
банка ЕБРР, автор торговой технологии «Лента Cash &
Carry», автор методик «Ритейл Аналитика»

Людмила Чугунова,

HR, создатель проекта «Я-Соискатель»

Дизайнер-верстальщик **Вадим Сачков**

Корректор **Елена Свирина**

Подписано в печать 11.06.2020

Отпечатано в типографии ООО «Вива-Стар»,
107023, г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3
Тираж 5000 экз.
Цена свободная.

Чтобы всегда оставаться в курсе событий
и тенденций рынка, приглашаем вас оформить
ЭЛЕКТРОННУЮ ПОДПИСКУ
НА ЖУРНАЛ «СОВРЕМЕННАЯ ТОРГОВЛЯ».

Цена одного номера 500 рублей,
при подписке от 6 месяцев предоставляется
доступ к архиву прошлых номеров.

Подписку можно легко оформить на сайте panor.ru.

По вопросам подписки и сотрудничества обращайтесь на sovtorg@panor.ru



СУПЕРВЫГОДНО!

ЦЕНА ОДНОГО НОМЕРА 500 руб.!



На правах рекламы





ФОРМАТЫ МАГАЗИНОВ. ТРЕНДЫ РИТЕЙЛА

4 Умный микромаркет — новый канал продаж для магазинов и ресторанов



Микромаркет — это умный холодильник, который работает автономно. В нем можно продавать продукты, свежую еду и любые другие товары. Главные отличия микромаркета от обычного вендинга — технологии и пользовательский опыт.

МЕНЕДЖМЕНТ

12 Залог успеха — бережливое производство. И ритейл не исключение

Бережливое производство — это направленный на сокращение потерь способ управления организацией. Применим такой подход не только к производству, но и к любой сфере, в том числе к торговле и сбыту. О том, как это работает, специально для нашего журнала рассказал практик lean production Анатолий Нестеров.

18 Роль директора по маркетингу в современных условиях

Директор по маркетингу несет ответственность за маркетинговые и коммуникационные стратегии своей компании, а также за общий брендинг и имидж. Он готовит ежегодные маркетинговые планы, создает календарь кампаний и событий, устанавливает маркетинговый бюджет, анализирует рынок и конкурентов. Он руководит отделом маркетинга, включая работу менеджеров по маркетингу.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ

20 Как подключить эквайринг и выбрать онлайн-кассу для курьерской доставки

Все больше клиентов предпочитают оплачивать покупки безналичным способом: при оформлении заказа на сайте или банковской картой курьеру. Современный

бизнес стремится сделать все, чтобы понравиться клиенту, и внедряет этот вариант в свою работу. Да и курьерская доставка в последнее время стала вдвойне актуальна.

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ. ДИЗАЙН И ОФОРМЛЕНИЕ

26 Включаем свет — увеличиваем прибыль. Роль освещения в современном магазине

В нас с вами, как и во всех людях, природой заложена психологическая особенность — обращать внимание и стремиться к ярко освещенным объектам. Эту особенность давно заметили и широко используют в целях повышения продаж в своих магазинах ведущие мировые торговые сети, продающие продукты питания, одежду, обувь, мебель, гаджеты, да и любые другие товары, которые только можно себе представить.

HR-РЕШЕНИЯ

34 Управление персоналом в торговле. Новое качество внедрения современных решений

Авторские рекомендации для HR-решений в торговле от создателя методик Ритейл-Аналитики Андрея Калмыкова.

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

40 Почему многие покупатели по-прежнему предпочитают розничные магазины

Покупать онлайн очень просто и удобно. Но потребители хотят тактильных ощущений, предлагаемых физическими магазинами. По опросам, проведенным в период самоизоляции, 44% респондентов поставили поход в торговый центр на первое место в списке первостепенных действий после отмены карантина и открытия предприятий торговли.

46 Продавец: мужчина или женщина — кто лучше? Профессионал!

В современном мире чисто мужских или чисто женских профессий практически не осталось. Продавец скорее универсальная специальность. Покупателям важнее профессионализм, а не гендерная принадлежность, а еще психологическая составляющая процесса продаж. В этом есть отличия.



**ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЯ****48** Интернет-магазин своими руками

В заключительных главах книги юриста Павла Федорова речь пойдет о возможном (не всегда честном) поведении потребителя и работе интернет-магазина с банками. Напоминаем, что публикация книги началась в № 1 нашего журнала за 2020 год.

ТОВАРОВЕДЕНИЕ. РАБОТА С АССОРТИМЕНТОМ**56** Отсутствие товара на полке: причины и последствия явления

Out Of Stocks (OOS) — так называется это явление во всем ритейл-мире. Оно раздражает потребителя даже больше отсутствия ценников. А производители товаров вместе с ритейлерами теряют прибыль. Исследовать проблему и дать рекомендации по ее устранению помогают эксперты.

БРЕНД. ИСТОРИЯ УСПЕХА**64** Интуиция и актуальность: что важнее в создании бренда одежды?

Несмотря на кризис розничного fashion-ритейла, Интернет предлагает потребителям огромное количество товаров, услуг и, конечно, очень большой выбор одежды. Как найти свою нишу, если ты хочешь и носить, и производить удобную, качественную, стильную одежду из натуральных материалов по разумной цене, сохраняя свою индивидуальность? Этот вопрос был одним из первых, который задала себе основатель бренда одежды из натуральных тканей «Ivadress» Екатерина Петухова.

ЭКОНОМИКА. ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ**68** Инвентаризация товарно-материальных ценностей (ТМЦ)

Процесс управления предусматривает принятие решений на основе соответствую-

ющих данных. Искажение или недостоверность сведений наделяют управленческое решение дефектами. В конечном итоге принимаемые решения могут привести к действительным проблемам для компании в целом.

МАРКЕТИНГ В ТОРГОВЛЕ**72** Время обновления. Экспертная поддержка торговли от флагмана отрасли

Торговый бизнес на рынке сантехнических товаров уже не первый год испытывает серьезные трудности. Покупательная способность населения снижается, а вместе с ней падают продажи в розничных магазинах. Покупатели стремятся экономить и если все-таки возникает необходимость приобрести сантехнику, то, как правило, выбирают дешевые варианты. И это далеко не все проблемы, которые испытывает малый бизнес в сфере торговли сантехникой.

ОБУЧЕНИЕ**78** «Все ушли в онлайн»: выводы и советы специалиста

Очень популярная в последние месяцы удаленная форма работы во многом преобразовала бизнес. Многие отрасли (в том числе торговлю) удаленка даже спасла и была взята ими на вооружение начиная от удаленного найма сотрудников и удаленных отделов продаж. По оценкам экспертов, такие отделы, как контроль качества, логистика, PR и маркетинг, дизайн, разработки и др., способные работать вне офиса, компании планируют оставить в формате онлайн. Прислушайтесь к советам специалиста, как адаптироваться к новым условиям.

ПОДПИСКА**80** Информация о подписке на журнал «Современная торговля» и другие издания ИД «ПАНОРАМА»

Умный микромаркет — новый канал продаж для магазинов и ресторанов

Микромаркет — это умный холодильник, который работает автономно. В нем можно продавать продукты, свежую еду и любые другие товары. Главные отличия микромаркета от обычного вендинга — технологии и пользовательский опыт.

Покупатель открывает дверь умного холодильника — и получает доступ к продуктам: их можно потрогать, рассмотреть вблизи,

прочитать состав. То есть микромаркет дает клиенту тот же опыт, что и обычный супермаркет. За безопасностью следят камеры, дверь микромаркета

открывается через приложение для смартфона, пользователь сам сканирует и оплачивает нужный ему товар.

Микромаркет для магазинов и ресторанов — это новый эффективный канал продаж. Такой умный холодильник можно поставить в любой локации: в офисе, учебном заведении или подъезде жилого дома. Клиенту не придется идти даже 10 минут до ближайшего супермаркета или кафе. Покупать продукты и свежую еду в микромаркете можно быстро и безопасно.

МИКРОМАРКЕТЫ НА ВОСТОКЕ И ЗАПАДЕ

По прогнозам, в Китае к 2022 году будет работать больше 1,5 млн разных вендингов, большая часть из них — микромаркеты. Китайский бизнес давно полюбил умные холодильники. В условиях роста цен на аренду и бешеной конкуренции магазины и рестораны переходят к



новым каналам продаж. Микромаркет — это удобно для покупателя, потому что в нем можно быстро купить еду недалеко от работы или дома.

В США микромаркеты только недавно стали трендом. По прогнозам, к 2022 году в стране будет больше 39 тыс. умных холодильников. Для американского бизнеса важно, что в микромаркетах можно продавать здоровую и свежую еду — главный тренд на рынке питания в стране. А еще работодатели в США хотят, чтобы работники могли разнообразить питание и не переплачивали за рестораны. Все эти преимущества можно найти в микромаркете. Умный холодильник удобен еще и тем, что он избавляет от необходимости оборудовать полноценное кафе в офисе или университете.

В России микромаркеты — зарождающийся тренд, который становится популярнее с каждым месяцем. В апреле 2020 года крупные компании, например «ВкусВилл» и «Азбука вкуса», начали устанавливать микромаркеты в подъездах жилых домов. По внутренней статистике компании Briskly мы видим, что количество запросов на установку умных холодильников в марте — мае выросло в разы. Из-за пандемии бизнес пробовал новые каналы продаж, чтобы обезопасить сотрудников и клиентов.

Микромаркет для магазинов и ресторанов — это новый эффективный канал продаж. Такой умный холодильник можно поставить в любой локации: в офисе, учебном заведении или подъезде жилого дома.

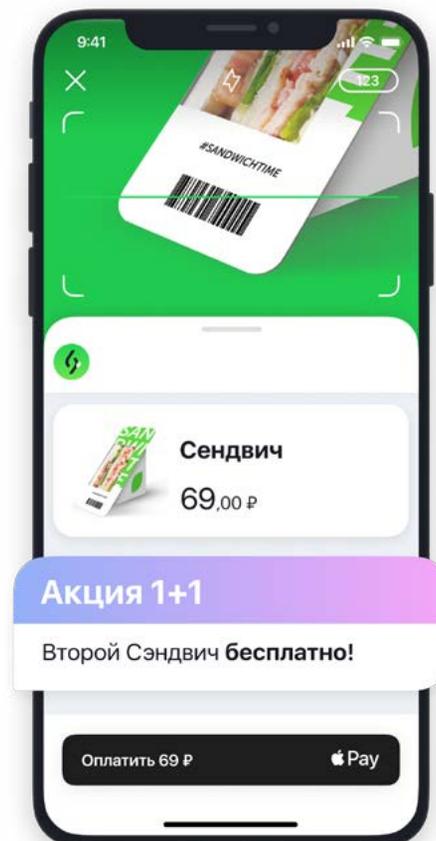
**МИКРОМАРКЕТЫ
BRISKLY — ЛИДЕРЫ
РОССИЙСКОГО РЫНКА**

briskly

Компания Briskly разрабатывает комплексное решение для бесконтактной оплаты в ресторанах, кафе, на АЗС и в других торговых

точках. С помощью приложения В-Pay клиент сам сканирует товары и оплачивает их с помощью Apple Pay, банковской карты или через систему быстрых платежей. Такая технология внедряется в магазины и рестораны.

А еще Briskly — лидер российского рынка микромаркетов. К обычному холодильнику компания



подключает специальный Briskly-модуль, который следит за безопасностью и интегрирует приложение В-Ray. Клиент открывает дверь умного холодильника в приложении, выбирает товар, сканирует и оплачивает его в смартфоне.

Сегодня к Briskly подключено 11 тыс. торговых точек, 350 из них — микромаркеты. Briskly — единственная компания на российском рынке микромаркетов, которая не навязывает свой бренд. Клиент может купить готовый умный холодильник и обклеить его собственными цветами и логотипами. Или можно приобрести специальный Briskly-модуль и самостоятельно установить его на любой обычный холодильник сторонней компании. В итоге у Briskly можно купить базу — технологию и сам холодильник, который будет выглядеть как одна из точек продаж компании клиента.



КАК ЛЕГЧЕ И БЫСТРЕЕ УСТАНОВИТЬ МИКРОМАРКЕТ

Заказать микромаркет не сложно — Briskly доставит готовый за две недели.

Настоящая проблема — выбрать место, договориться с поставщиками, придумать, что продавать. Но на самом деле все проще, чем кажется.





магазинам и ресторанам было выгодно продавать свои продукты ближе к клиентам. Люди ощутили преимущество «магазина в подъезде».

Лучшее место для микромаркета — здание с большим трафиком людей. Установить умный холодильник можно в бизнес-центре, учебном заведении, на фуд-корте, в спорткомплексе, подъезде жилого дома.

Лучшее место для микромаркета — здание с большим трафиком людей. Установить умный холодильник можно в бизнес-центре, учебном заведении, на фуд-корте, в спорткомплексе, подъезде жилого дома.

Самые популярные точки у клиентов Briskly — офисы на 100–200 человек. Конечно, чем больше людей будет иметь доступ к микромаркету, тем лучше. Самой актуальной локацией во время режима самоизоляции стал подъезд жилого дома. Из-за пандемии люди больше времени проводили в квартирах, поэтому



В будущем микромаркетов в подъездах станет больше, потому что это решение интуитивнее, чем доставка, — в умном холодильнике можно рассмотреть и потрогать продукты. А еще это удобное решение для людей с ограниченной мобильностью. Пожилому человеку или ребенку бывает тяжело или небезопасно даже 10 минут идти до магазина. А спуститься на лифте и купить продукты под присмотром камеры в микромаркете — это быстро, удобно и безопасно.

Только в Москве находится 2700 офисов, 1500 жилых комплексов и 300–400 учебных заведений, которые подходят под формат микромаркета. В регионах таких

помещений не меньше, а главное, там меньше конкуренция.

На следующем этапе нужно выбрать, чем наполнить микромаркет. Выбор товаров не ограничен готовой едой и продуктами. В умном холодильнике, например, можно продавать товары первой необходимости для дома: мыло или зубную пасту. Есть отдельный вид микромаркета для продажи замороженной продукции.

«ХЛЕБ С МАСЛОМ»

Один из клиентов Briskly продает в умных холодильниках замороженные пиццу и выпечку — так продукты могут храниться дольше, а клиенту достаточно разогреть еду в микроволновке.

Но чаще всего в микромаркетах продают готовую свежую еду: снеки, сэндвичи, творожные десерты и напитки. В первые недели после установки микромаркета нужно следить за популярностью товаров и корректировать меню. Обязательное условие лишь одно — нужно вовремя убирать просрочку.

Если у вас нет собственного производства, вам нужно выбрать поставщика. Им может стать любая компания на ваше усмотрение, но помните, что еда должна быть свежей, а значит, нужно продумать логистику и нанять курьеров.

Следующий шаг — повысить узнаваемость микромаркета. Вы можете использовать рекламу и



маркетинг. А еще вам поможет Briskly — после запуска микромаркет автоматически появится на карте приложения В-Ray и о новой точке продаж узнают более 50 тыс. человек.

КАК МИКРОМАРКЕТ ЗАЩИЩЕН ОТ ВОРОВСТВА?

Это самый популярный вопрос, который задают компании Briskly. Открыть дверь холодильника может только пользователь, который привязал свою банковскую карту в приложении В-Ray. Это значит, что у Briskly есть данные о каждом клиенте. Более того, по желанию приложение может собирать паспортные данные, а значит, нарушители будут преследоваться по закону.

Благодаря тому, что пользователи привязывают свои банковские карты, Briskly может списывать оплату постфактум. В итоге случаев воровства в микромаркетах очень мало — два на 5000 транзакций. И чаще всего это банальная случайность. Пользователи забывают оплатить заказ, а потом сами едят в службу поддержки и просят списать деньги.

ГДЕ И КАК КОМПАНИИ УСТАНОВЛИВАЮТ МИКРОМАРКЕТЫ

Кейсы GreenBox и «Азбуки вкуса»

Микромаркет можно установить в разных местах. Например, сеть ресто-



ранов здорового питания GreenBox размещает умные холодильники в офисах Санкт-Петербурга. Типичный клиент GreenBox — офис IT-компании на 200–300 человек. С каждого микромаркета компания получает до 500 тыс. руб. выручки в месяц. Ежедневно в умном холодильнике покупают 20–30 товаров, средний чек одной покупки — 200–300 руб.

У GreenBox собственное производство, в микромаркетах продаются свежие салаты, сэндвичи, роллы и

другая полезная еда. Компания работает напрямую с офисами, поэтому ей удается быстро уладить юридические вопросы о размещении умного холодильника. Работники получают доступ к недорогой и здоровой еде, а владельцу офиса не нужно тратить на полноценное кафе. Благодаря такой бизнес-модели сеть GreenBox установила уже больше 50 микромаркетов и планирует увеличивать их количество.

Другие компании решили пойти на эксперименты.



Если у вас нет собственного производства, вам нужно выбрать поставщика. Им может стать любая компания на ваше усмотрение, но помните, что еда должна быть свежей, а значит, нужно продумать логистику и нанять курьеров.

Например, «Азбука вкуса» в апреле 2020 года начала устанавливать микромаркеты в подъезды жилых домов. На это решение ритейлера подтолкнул режим самоизоляции, из-за которого люди стали больше времени проводить дома.

Первые микромаркеты были установлены совместно с Briskly в крупных жилых комплексах Москвы. «Азбука вкуса» выбирала подъезды, где доступ к микромаркету будут иметь 200–300 человек. Главной целью компании было про-



тестировать новый канал продаж.

Если вы хотите установить микромаркет в подъезд жилого дома, то лучше сразу же договариваться с управляющей компанией жилого комплекса. Тогда вы сможете быстрее решить юридические вопросы и согласовать установку.

РЕЖИМ САМОИЗОЛЯЦИИ — СТИМУЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МИКРОМАРКЕТОВ В РОССИИ

Изоляция населения стала вызовом для ритейлеров. Трафик у многих ресторанов и магазинов упал, клиенты стали меньше тратить. Но кризис — это еще и время возможностей. Именно поэтому российские ритейлеры обратили внимание на микромаркеты. Во время изоляции населения установка умных холодильников в подъездах жилых домов стала новым эффективным каналом продаж, который помог вернуть часть покупателей. Из крупных ритейлеров, кроме «Азбуки вкуса», микромаркеты в подъездах начал устанавливать «Вкус-Вилл». Благодаря этому больше информации об умных холодильниках попало в Сеть — больше ритейлеров узнали о технологии.

Но популярность микромаркетов не упадет и после пандемии. Привычки людей, в том числе и потребительские, поменялись.



Клиенты хотят больше чистоты. Микромаркет идеально подойдет для такой модели — покупки можно совершать бесконтактно и безопасно.

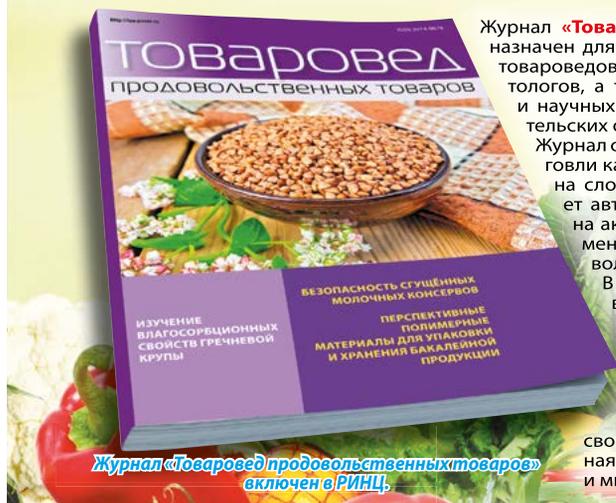
Многие потребители начнут экономить. Обед за 350 руб. в офисном кафе станет слишком дорогим удовольствием. Другое дело — покупка вкусного и полезного сэндвича или ролла за 100–150 руб. в микромаркете. Владельцы офисов и бизнес-центров уже сейчас задумались об установке умных холодильников.

По данным Briskly, количество заказов на умные холодильники продолжает увеличиваться. Люди хотят есть здоровую, свежую и недорогую еду. А в микромаркете ее можно купить безопасно и близко к месту работы, учебы или проживания.



Издательский Дом  **Издательский Дом ПАНОРАМА** представляет

Журнал «Товаровед продовольственных товаров»



Журнал «Товаровед продовольственных товаров» предназначен для широкого спектра специалистов торговли — товароведов, руководителей закупочных служб, маркетологов, а также для сотрудников профильных учебных и научных заведений, контрольных органов и потребительских обществ.

Журнал освещает события, происходящие на рынке торговли как в России, так и в других странах, дает ответы на сложные и дискуссионные вопросы, представляет авторитетные мнения и консультации экспертов на актуальные темы, рассказывает о последних изменениях в области импортозамещения продовольственных товаров.

В каждом номере: методические указания по товароведческому анализу товарных групп и отдельных товаров; методики сравнительного анализа товаров; современные подходы к организации работы товароведов; стандарты и технические условия на товары; основные свойства товаров, их качественные характеристики; определение потребительских свойств; экспертиза; обзоры рынков; ассортиментная политика; договорная и претензионная работа и многое другое.

Журнал «Товаровед продовольственных товаров» включен в РИНЦ.

ИНФОРМАЦИЮ О СПОСОБАХ ПОДПИСКИ СМОТРИТЕ НА СТР. 80.





Залог успеха — бережливое производство. И ритейл не исключение

Бережливое производство — это направленный на сокращение потерь способ управления организацией. Применим такой подход не только к производству, но и к любой сфере, в том числе к торговле и сбыту. О том, как это работает, специально для нашего журнала рассказал практик lean production Анатолий Нестеров.

БИО СПИКЕРА

Анатолий Нестеров

Генеральный директор торговой сети «ТЕХНОНИКОЛЬ». С отличием окончил Московский физико-технический институт. В 2014–2015 годах прошел обучение по программе EMBA в Высшей школе бизнеса. Работает в компании «ТЕХНОНИКОЛЬ» практически с момента ее основания в 1993 году. Прошел через большинство уровней управления компании, нередко создавая их с нуля. Был директором торгового отделения в Москве, создавал, а затем и возглавлял закупочную структуру компании «ТЕХНОНИКОЛЬ», управлял крупными инвестиционными проектами, был руководителем СБЕ «Битумные материалы и гранулы». С 2010-го по 2013 год стоял во главе производственного подразделения «ТЕХНОНИКОЛЬ». С сентября 2017 года — CEO торговой сети «ТЕХНОНИКОЛЬ».



Идеального момента для того, чтобы внедрять практики бережливого производства в компанию, не существует. Сложившаяся сегодня на рынке ситуация доказала это как нельзя лучше: ни банки, ни заводы не оказались равнодушными к оптимизации производства, устранению потерь и поиску экономичных решений бизнеса. Можно занимать-

ся поиском антикризисных программ, а можно задуматься о причинах возникновения кризиса и перейти к ПОСТЕПЕННОМУ устранению этих причин. Возможно, посредством внедрения lean production.

В основе всей культуры бережливого производства находится уважительное отношение к человеку, сам человек. Очень многие понимают, что отсутствие ува-

жительного отношения к человеку является дурным тоном, а значит, отсутствие бережливого производства в компании — это тот же признак.

**БЕРЕЖЛИВОЕ
ПРОИЗВОДСТВО =
ВЫСОКАЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
ТРУДА**

Универсального, пошагово выверенного





плана действий для всех типов компаний не бывает. И, если разобраться, его и не может быть, ведь бережливое производство — это не конкретная цель, а бесконечный путь САМОсовершенствования. Принципы, описанные в книге-руководстве по бережливому производству «Дао Toyota» — это лишь первые шаги, которые помогают обозначить дорогу. То, какой она будет дальше, не знает никто, даже Toyota, ведь развитие в направлении бережливого производства у них продолжается и по сей день.

Пример автопрома Toyota, сумевшего после Второй мировой войны оптимизировать свое производство таким образом, чтобы стать примером всему миру, — первое, что приходит на ум, когда речь заходит о бережливом производстве. Однако с тех пор несчетное количество компаний в разных уголках планеты успешно внедрили

в свои процессы принципы бережливого производства, адаптировали их под себя и создали свою собственную схему работы.

хорошую работу. Так же как не стоит ждать скачка в производительности труда сразу после прочтения книги и сдачи сотрудни-

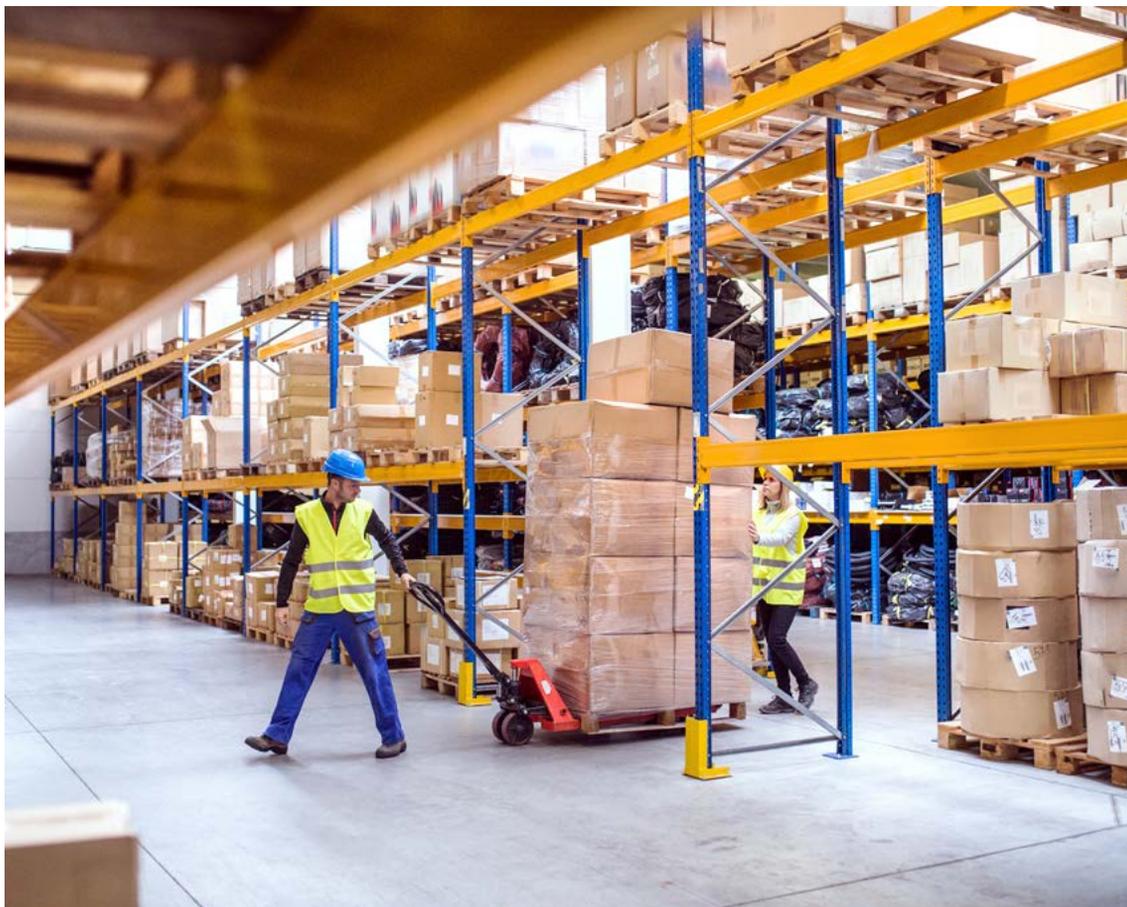
Добиться таких результатов в один день, конечно, невозможно, ведь бережливое производство — это не красная кнопка, нажатие на которую спровоцирует хорошую работу.

В этой связи хорошим примером является компания «Торговая сеть ТЕХНОНИКОЛЬ», у которой уровень средней производительности составляет 17 млн руб. на одного сотрудника в год. При этом хорошим показателем в нашей стране является куда меньший уровень — 3 млн руб.

Добиться таких результатов в один день, конечно, невозможно, ведь бережливое производство — это не красная кнопка, нажатие на которую спровоцирует

ками экзаменов. Чтобы в компании прижилась культура бережливого производства, нужны время и правильный пример для подражания. Если руководитель вне стен компании бездумно тратит деньги, но требует бережливого отношения внутри компании, это не вызовет ничего, кроме диссонанса, у сотрудников. Эти подходы должны касаться всех: от работников склада до генерального директора, только тогда все начнет работать.





ЗАЛОГ УСПЕХА — БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Принципы самосовершенствования, борьбы с издержками, исключение из производственного процесса любых потерь и, конечно, повышение производительности труда касаются не только производства и уж тем более не только автопрома.

Подходы бережливого производства прекрасно приживаются, в том числе и в торговом бизнесе. Сокращение потерь на рабочих местах, выравнивание загрузки и синхронизация, встраивание качества, сокращение потерь в информационных

потоках, встраивание потока и сокращение потерь в логистике, повышение эффективности оборудования — все это этапы, с которыми встречалась торговая сеть «ТЕХНОНИКОЛЬ».

Измерить производительность труда в торговле можно различными способами, но самая популярная формула: числитель — выручка, знаменатель — численность персонала. Соответственно, если выручка растет при той же численности персонала, значит, растет производительность труда.

На производительность труда влияют разные факторы:

— уровень автоматизации (как оборудования, так и бизнес-процессов);

— применение систем и инструментов организации труда;

— работа с персоналом (удовлетворенность, вовлеченность, психологический климат).

Это, конечно, далеко не полный список. В конце концов в большой корпорации на конечный результат влияет даже освещение на складе. И здесь важно, чтобы у работника склада была возможность сообщить об этой проблеме или возможность сделать более серьезное предложение, касающееся процесса отгрузки товара.





Главное, чтобы его услышали.

Так называемые рацпредложения знакомы нам еще со времен Советского Союза, однако тогда этот инструмент дискредитировал себя. Почему? Вероятно, из-за того, что не работал в комплексе. Сотрудник, который подал предложение, не видел его внедрения. Или ему не разъясняли причины, почему это предложение не может быть внедрено. Соответственно, терялась нематериальная мотивация для инициативы. А может, оттого, что сегодня есть возможность этот процесс автоматизировать, а значит, ускорить временной промежуток от момента подачи предложения до его рассмотрения и принятия.

Сегодня любая компания является социотехнической системой, так как в работе использует различные приборы и приспособления. В том числе и ритейл.

требуют определенного внимания и времени. Соответственно, если мы снижаем интервал времени по этим операциям, мы снижаем трудозатраты нашего сотрудника, в том

Подходы бережливого производства прекрасно приживаются, в том числе и в торговом бизнесе.

Возьмем для примера процесс выписки счета. Для того чтобы выписать счет, необходимо найти товар, уточнить, находится ли он на складе, если в наличии его нет — уточнить срок поставки, выяснить, можем ли мы осуществить доставку в необходимый клиенту интервал времени, и выписать счет. Эти этапы

числе временные, а значит, повышаем производительность труда. Сегодня многие управленцы видят решение всех проблем в полной автоматизации — чем больше новейших технологий, тем выше производительность.

Допустим, предприятие полностью автоматизировано и работает без





участия человека. Вдруг что-то пошло не так, и все датчики передают тревож-

может, и предотвратить ее, — какой смысл в этом оборудовании?

которые можно повлиять и которые, более того, являются одними из ключевых требований lean production.

Высокий уровень производительности стимулируется материально, и уровень этого стимулирования должен соответствовать рынку. Должна быть понятной система премирования. KPI должны соответствовать стратегии движения самой компании.

Высокий уровень производительности стимулируется материально, и уровень этого стимулирования должен соответствовать рынку. Должна быть понятной система премирования. KPI должны соответствовать стратегии движения самой компании.

ные сигналы о том, что на производстве или в торговом зале произошел сбой. Там может стоять новейшее и эффективное оборудование, но если там не будет команды опытных сотрудников, которые могли бы разобраться, в чем дело, и исправить ситуацию, а

СОТРУДНИКИ — КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Именно поэтому бережливое производство начинается с сотрудников. Их квалификация, заинтересованность в работе, участие в оптимизации бизнес-процессов — это качества, на

Одной из потерь в рамках стратегии бережливого производства является неудовлетворенный творческий потенциал сотрудников. Решение этой проблемы заключается в возможности карьерного роста и горизонтального передвижения.

Корни этого подхода уходят к Toyota, которая





придерживается принципов пожизненного найма. Это вовсе не означает, что всю жизнь сотрудник потратит на одну профессию, но подразумевает, что сотрудник, придя в компанию, понимает, что до конца своей трудовой деятельности может работать внутри одной компании и что у него есть все возможности реализовать здесь свой потенциал.

В торговой сети «ТЕХНОНИКОЛЬ», например, есть ограничение на наем сотрудников извне на руководящие должности. Условно у нас появляется вакансия на какую-то руководящую позицию, например директора торгового отделения в Ростове-на-Дону. Внутри торговой сети объявляется конкурс на эту должность, и сотрудник

сам заявляется в качестве кандидата на должность директора торгового отделения. Далее эти кандидаты рассматриваются и самый достойный из них занимает пост. Важно, что у каждого есть возможность делать карьерный рост внутри компании, причем в том направлении, в котором он сам хочет развиваться. Это тоже ключевой момент. Предусмотрены и перемещения по горизонтальной лестнице. Специалист из сферы закупок может перейти работать в службу маркетинга, если эта сфера наилучшим образом подходит для него как для личности и там он может принести высокий уровень пользы для компании.

В заключение важно отметить: чем бережли-

вее производство, тем выше производительность труда. У нас производительность труда сотрудников каждый год растет примерно на 10%. Производительность труда влияет на снижение затрат, но не прямо пропорционально. Например, при повышении производительности труда на 10% мы увеличиваем доход наших сотрудников примерно на 3–5%. Соответственно, расходы снижаются примерно на 5%. Бережливое производство — залог успеха: мы получаем рост операционных и финансовых показателей бизнеса, а также лояльность квалифицированных, заинтересованных в своей работе и увеличении ее производительности сотрудников!



Роль директора по маркетингу в современных условиях

Директор по маркетингу несет ответственность за маркетинговые и коммуникационные стратегии своей компании, а также за общий имидж. Он готовит ежегодные маркетинговые планы, создает календарь кампаний и событий, устанавливает маркетинговый бюджет, анализирует рынок и конкурентов. Он руководит отделом маркетинга, включая работу менеджеров по маркетингу.

Эти общие, «дежурные» сведения о должности, относящейся к категории топ-менеджмента, расшифровала в коротком интервью директор по маркетингу компании ICL Services Лилия Алеева.



— Лилия, какими навыками должен обладать успешный директор по маркетингу сегодня? Можете ли вы выстроить их в порядке приоритетности?

— Изменения в глобальном мире диктуют свои условия. Директор по маркетингу сегодня не только эксперт в своей области и хороший управленец, ожидания к нему растут каждый день. Дополнительные навыки, которым сегодня стоит уделить внимание:

Технологические навыки. Конкуренция на рынке перешла в технологическую плоскость, маркетинговые команды сегодня объединяют широкий круг профессионалов, обладающих навыками от веб-программирования до бизнес-аналитики, создания контента и покупки цифровых медиа. Автоматизированные инструменты управления жизненным циклом лида, его возвращивания, связка с CRM-системами, большие данные, адаптивные инструменты, привязанные к данным. Директор по маркетингу должен понимать, как все эти люди и системы взаимодействуют, и быть в состоянии управлять ими, принимать решения, вести внутренние стратегические переговоры.

Системное бизнес-мышление. Маркетинг сегодня является ключевой частью бизнес-стратегии многих компаний. Директора по маркетингу все чаще входят в высшие стратегические советы управления компаниями. Рынки стремительно меняются.

Например, вчерашний Сбербанк — сегодня уже ИТ-компания, создающая экосистемы. Компания по прокату фильмов теперь является компанией по производству контента (Netflix). Границы быстро стираются. Директору по маркетингу нужно мыслить шире, видеть тенденции, которые завтра изменят целые отрасли.

Эмоциональный интеллект и эмпатия, умение слушать и коммуницировать. Все намешано, но грани между этими навыками очень тонкие. В наше время, когда мы полностью поглощены экранами, данными, информационными панелями смартфонов и ноутбуков, важен человеческий фактор. Важно умение сохранять связь с клиентом, партнером, коллегами из других подразделений и командой. Бренд — это прежде всего эмоции и его человечность. Мне нравится фраза Кевина Кокрейна, директора по маркетингу компании Jahia, лидера в области управления цифровым опытом, о том,





что эмпатия — это кровь, которая обеспечивает кислородом и топливом идеи директора по маркетингу.

— **Должен ли директор разбираться в работе всех инструментов продвижения или его главная задача — суметь проанализировать ситуацию на рынке и решить, какие следует применить инструменты?**

— Директору по маркетингу важно понимать, как работают инструменты продвижения, каковы их природа и эффективность. Маркетинговые инструменты — как пазлы, которые в зависимости от продукта, рынка, ЦА (целевой аудитории. — Прим. ред.) и других факторов воздействия должны складываться в единую картину. Понятно, что в команде должны быть профессионалы, которые могут сложить эту картину. Но директор по маркетингу — это еще и бизнесмен, задача которого — добиться результата при имеющихся бюджетах. Принять решение о том, действительно ли это самая лучшая картина

СПРАВКА О КОМПАНИИ

ICL Services работает на международном рынке с 2006 года. На сегодняшний день ICL Services является крупным системным интегратором, предоставляющим полный комплекс сервисных услуг для 80 крупных клиентов из 30 стран мира. По итогам 2019 года группа компаний ICL заняла 23-ю строчку рейтинга крупнейших ИТ-компаний России по версии аналитического центра TAdviser. Суммарный объем выручки по итогам прошлого года составил 13 219 млн руб. Компания поднялась на одну строчку по сравнению с показателями 2018 года, показав динамику роста выручки на 21,9%.

при имеющихся вводных и стратегии развития бизнеса: эта функция — прямая зона его ответственности.

— **Вы являетесь директором по маркетингу крупной компании. Как выстраивается ваше взаимодействие с другими организационными структурами компании, топ-менеджментом? Признает ли топ-менеджмент важность маркетинговых активностей или постоянно приходится доказывать их необходимость?**

— Если команде маркетинга приходится все время доказывать важность маркетинговых

активностей — значит, результаты, по которым оценивается маркетинг в компании, не согласованы с топ-менеджментом и со стратегией компании. Там, где это понимание достигнуто, цели маркетинга четко определены и оцифрованы, амбициозны, реалистичны и привязаны к стратегии. Команда их понимает, и достижение целей регулярно отслеживается, обоснование маркетинговых активностей переходит от необходимости постоянно их доказывать в согласование стратегических и тактических планов маркетинга.





Как подключить эквайринг и выбрать онлайн-кассу для курьерской доставки

Все больше клиентов предпочитают оплачивать покупки безналичным способом: при оформлении заказа на сайте или банковской картой курьеру. Современный бизнес стремится сделать все, чтобы понравиться клиенту, и внедряет этот вариант в свою работу. Да и курьерская доставка в последнее время стала вдвойне актуальна.

БИО АВТОРА



Михаил Фирсов

Коммерческий директор компании «ПОРТ» в Красноярске. Семь лет руководит компанией, за это время небольшой офис по продажам и обслуживанию касс превратился в сеть торгово-офисных центров с мастерскими, зонами обслуживания и большими торговыми залами с презентационными зонами. Один из офисов по площади и ассортименту стал самым крупным во всей Сибири. Руководит работой интернет-магазина, командой ритейл-экспертов, сервисных мастеров и менеджеров, которые занимаются продажей касс, весов и оборудования для торговли, автоматизацией магазинов, проектированием и монтажом систем видеонаблюдения и контроля доступа.

Ритейл-эксперты рассказывают, как начать принимать безналичную оплату, и делятся советами, какие онлайн-кассы лучше подойдут для доставки и пунктов выдачи заказов.

КРАТКИЙ АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ

1. Выбрать подходящую для курьеров модель смарт-терминала.
2. Купить и зарегистрировать онлайн-кассу с фискальным накопителем

по требованиям Закона № 54-ФЗ.

3. Подключить эквайринг для безналичной оплаты.

4. При наличии сайта построить там безналичную оплату.

Теперь подробнее по пунктам.

КАКУЮ ОНЛАЙН-КАССУ ЛУЧШЕ ВЫБРАТЬ ДЛЯ КУРЬЕРОВ

В основном это актуально именно для курьерской

доставки, но применимо и к выездной торговле, работе на рынках, ярмарках и фестивалях. Во всех случаях, чтобы клиент смог оплатить заказ на месте и получить чек в момент передачи товара, у сотрудника с собой должна быть компактная касса. Если вы хотите принимать платежи по банковским картам, то нужен также отдельный или встроенный банковский терминал с работающим эквайрингом.





КАКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВАЖНЫ

— Компактные размеры и малый вес

Небольшая легкая касса, которая помещается в руке, однозначно будет удобнее, чем большой аппарат. Есть целый ряд компактных моделей, специально разработанных для курьеров.

— Время работы на аккумуляторе

Автономная работа в течение нескольких часов позволит сотруднику не переживать об уровне заряда и не искать розетку. Оптимально, если терминал способен работать всю смену (10–12 часов) или хотя бы 5–6 часов.

— Поддержка подключения по Wi-Fi, Bluetooth, 3G

Чтобы в онлайн-режиме передавать фискальные данные, кассе нужно постоянно соединяться с Интернетом. На вы-

езде удобно использовать сим-карту с 3G, на пунктах самовывоза актуальны беспроводные каналы.

— Удобное меню

Хорошо, если выбранный кассовый аппарат имеет понятный интерфейс и оснащен простой товарочетной программой. В этом плане перед старыми кассами выигрывают современные смарт-терминалы на базе планшетов, например «Эвотор» и «Сигма».

ВЫБОР РИТЕЙЛ-ЭКСПЕРТОВ: ЧЕТЫРЕ УДАЧНЫЕ МОДЕЛИ

Назовем самые популярные варианты и расскажем, чем каждый из них интересен. Все онлайн-кассы в подборке компактные, легкие, удобные в работе, помогут минимально автоматизировать торговую точку с адекватным бюджетом.

«Эвотор 5»

• Компактный смарт-терминал: можно поло-





жить в карман, хорошо ложится в ладонь. Размер 21×8,6×5 см, вес 400 г.

- Удобный сенсорный дисплей 5,5 дюйма.
- Во всех «Эвоторах» стоит достойная бесплатная товароучетная программа.
- Автономная работа без подзарядки до 12 часов.
- Печатает чеки на ленте 57 мм со скоростью 50 мм/с.
- Подключение к Сети по Wi-Fi, Bluetooth, 3G.

«АТОЛ Sigma 7»

- Крупный сенсорный экран диагональю 7 дюймов.
- Небольшие размеры 22,6×11×8,6 см, вес 600 г.
- Работает автономно до 5 часов.
- Поставляется с предустановленной кассовой программой, даже на бесплатном тарифе много аналитики и удобных функций.
- Поддерживает подключение к Интернету по Wi-Fi, Bluetooth, 3G.

- На корпусе четыре USB-порта (у других моделей по одному USB), так что можно подключить сканер штрихкодов, весы и все, что вам понадобится.

- Печать на ленте 57 мм со скоростью 70 мм/с.

«Эвотор 5i»



- Главное отличие от других моделей — встроенный терминал для всех видов безналичной оплаты. Отдельный пин-пад не нужен.

- Уже установлена удобная товароучетная программа с основным кассовым функционалом и аналитикой.

- Работает на аккумуляторах до 12 часов.

- Управляется с яркого сенсорного экрана диагональю 5,5 дюйма.

- Поддерживает подключение к Сети посредством Wi-Fi, 3G, Bluetooth.

- Небольшие габариты и малый вес: 22,3×8,6×5,4 см, 390 г.

«Штрих-нано»



- Очень маленькая мобильная касса, самый компактный и легкий аппарат на рынке. Размер всего 11,4×8,2×5,7 см, вес 250 г.

- Только печать чеков, экрана нет.

- Для работы достаточно подключить модель к смартфону или планшету и установить простую кассовую программу.

- Одна из самых низких цен среди компактных онлайн-ККМ.

- Поддерживает беспроводные интерфейсы Bluetooth и Wi-Fi.

- Печать на ленте 44 или 57 мм со скоростью 60 мм/с.





КАК БЫСТРО ПОДКЛЮЧИТЬ БЕЗНАЛИЧНУЮ ОПЛАТУ

Чтобы клиент мог расплатиться по безналу, обычно на кассу ставят банковский терминал, другое название — пин-пад. Есть и другое решение: использовать онлайн-кассу со встроенным эквайрингом.

ОТДЕЛЬНЫЙ ПИН-ПАД

Самый популярный платежный терминал — компактный Ingenico IPP320 с крупным LCD-экраном 128×64 и долговечными резиновыми кнопками. Модель совместима с любой кассовой техникой, подключается через порты USB и RS-232. Принимает все варианты банковских карт: с EMV-чипом, с магнитной полосой, бесконтактные (NFC).

АЛЬТЕРНАТИВА — КАССА СО ВСТРОЕННЫМ ЭКВАЙРИНГОМ

На рынке есть несколько смарт-терминалов, которые совмещают функции кассы и пин-пада: «Эвотор 5i», «MSPos-E-Ф», aQsi 5, Litebox 5. Выше мы уже говорили про особенности «Эвотор 5i», именно он лучше всех зарекомендовал себя как самый надежный и популярный аппарат в этом классе.



КАК ЛЕГКО НАСТРОИТЬ ЭКВАЙРИНГ

Раньше владельцы бизнеса должны были лично приехать в банк, заключить договор и ждать готовности услуги. Сейчас это можно сделать гораздо быстрее, обойтись без визита в банк и все настроить удаленно. Мы говорим про новинку на рынке ритейла — платформу «Эвотор.PAY». Вы добавляете в личный кабинет свои реквизиты, лицензии и доверенности, а через пять рабочих дней уже начнете принимать безналичные платежи.

ЧЕМ УДОБЕН «ЭВОТОР.PAY»

- Ваши покупатели смогут расплатиться картой,

смартфоном, часами или даже кольцом.

- Владельцу не придется никуда ехать.
- Деньги поступают на расчетный счет организации или предпринимателя на следующий день.
- Можно использовать счет, открытый в любом российском банке.
- Комиссия закреплена: от 1,2 до 2,7%, без отдельных условий по обороту средств.

СРЕДНИЕ ЗАТРАТЫ

Посчитаем, сколько примерно будет стоить одна касса с приемом безналичных платежей.

— Новый смарт-терминал обойдется примерно в 14–17 тыс. руб., мобильная касса бу-





дет дешевле, порядка 6–8 тыс.

— Еще 6–10 тыс. нужно на фискальный накопитель (цена зависит от срока действия).

— За отдельный пин-пад придется заплатить 12–14 тыс. руб., в цену входят сам терминал и программа для приема платежей. Терминал не понадобится при выборе кассы типа «Эвотор 5i» со встроенным эквайрингом (но он сам стоит дороже простых терминалов, около 25 тыс.).

— Работа по новым требованиям Закона № 54-ФЗ предполагает, что владелец кассы заключит договор с ОФД (это около 4 тыс. на 15 месяцев или около 7 тыс. на 36 месяцев), зарегистрирует кассу на сайте налоговой (бесплатно или при помощи инженеров

сервис-центра за 1,5 тыс.), по желанию оформит договор на техобслуживание кассы (от 2 тыс. в год). Если нет электронной подписи, ее оформление — плюс еще 2–3 тыс.

Итого вам нужно будет заложить на каждую кассовую точку бюджет порядка 30–40 тыс. руб. Точная стоимость зависит от цены кассы и количества сопутствующих услуг.

ДРУГОЙ КАНАЛ ПРИЕМА ПЛАТЕЖЕЙ — САЙТ

Онлайн-оплату выбирают больше трети всех посетителей, это стало нормой для большинства крупных проектов, подтягивается и малый бизнес. Так что обратите внимание на сайт, если он есть, и подключите безналичную оплату.

Например, можно использовать сервис онлайн-платежей Robokassa, это самое популярное и надежное решение в нашей стране.

Ритейл оказался в непростой ситуации, и, чтобы продолжать работу, как никогда важно ориентироваться на клиента, в частности предлагать удобные варианты оплаты и доставки. А наш небольшой гид по кассам для курьеров и эквайрингу поможет вашему бизнесу организовать все это правильно и заранее спланировать бюджет нововведений.

Статью подготовила команда ритейл-экспертов «ПОРТ»

*Михаил Фирсов,
коммерческий директор «ПОРТ»*



Журнал «Валютное регулирование. Валютный контроль»



Журнал «**Валютное регулирование. Валютный контроль**» — настоящая энциклопедия трейдинга: анализирует валютную политику на мировых и национальных рынках, рассматривает проблемы влияния валютных ограничений на валютный курс, вопросы состояния платежного баланса, новое в валютном законодательстве.

В современных экономических реалиях существенно возросла роль валютного регулирования, представляющего важнейший инструмент осуществления валютной политики, являющейся составной частью общеэкономической, в том числе денежно-кредитной, политики государства. Укрепление валютно-финансового положения, поддержание на высоком уровне платежеспособности и кредитоспособности страны, обеспечение поступления валюты из-за рубежа по внешнеэкономическим контрактам, существенное снижение бегства капитала за границу, укрепление российского рубля — важнейшие приоритеты деятельности Банка России и Правительства РФ.

Предпринимаемая ими в последнее время политика регулирования привела к положительным результатам, что связано с активизацией экономических мер в реализации государственной политики в области валютного регулирования; исключением неоправданного вмешательства государства и его органов в валютные операции резидентов и нерезидентов; повышением эффективности системы валютного регулирования и валютного контроля; целе-

направленной защитой прав и экономических интересов резидентов и нерезидентов при осуществлении валютных операций. Эксперты журнала «**Валютное регулирование. Валютный контроль**» подробно анализируют эти и другие вопросы валютного регулирования.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ И РУБРИКИ ЖУРНАЛА «ВАЛЮТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ. ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ»

✓ Экспертное мнение

- Оптимизация международных расчетов
- Повышение эффективности организации валютного контроля в коммерческих банках
- Современные формы финансирования ВЭД

✓ Валютное регулирование в условиях глобализации мировой экономики

- Объекты валютных правоотношений
- Субъекты валютных правоотношений
- Процессы валютной интеграции в различных регионах мира
- Валютные союзы: проблемы и перспективы
- Государственное и рыночное валютное регулирование и его эффективность.

✓ Антикризисные меры и валютное регулирование

- ✓ **Валютная политика России и зарубежных стран**
- Инструменты валютной политики: регулирование валютных операций
- Валютный контроль

- Инфляционное таргетирование и его опыт в различных странах
- Платежный баланс и проблемы его регулирования
- Внешняя задолженность и состояние платежных балансов

✓ Мировая валютная система и проблемы ее реформирования

- Международные расчеты и их эволюция
- Международные платежные системы и рынок банковских услуг
- Роль современных IT-технологий в международных расчетах

✓ Техника валютных операций

- Требования к технологическому оснащению
- Интернет-технологии
- Дистанционное обслуживание
- Кассовые операции с иностранной валютой

✓ Выставки. Конгрессы. Конференции. Семинары

- ✓ **Зарубежный опыт**
- ...и многое другое



индекс
82738

Ежемесячное издание объемом 80 страниц.

В свободную продажу не поступает.

Распространяется по подписке.

Консультации по подписке можно получить

по тел.: 8 (495) 274-2222 (многоканальный).

Тел. редакции: 8 (495) 274-2222 (многоканальный).

<http://panor.ru/valreg>

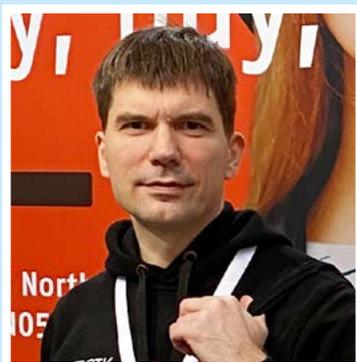


индекс
П8064

Включаем свет — увеличиваем прибыль. Роль освещения в современном магазине

В нас с вами, как и во всех людях, природой заложена психологическая особенность — обращать внимание и стремиться к ярко освещенным объектам. Эту особенность давно заметили и широко используют в целях повышения продаж в своих магазинах ведущие мировые торговые сети, продающие продукты питания, одежду, обувь, мебель, гаджеты, да и любые другие товары, которые только можно себе представить.

БИО АВТОРА



Сергей Исполатов

Эксперт по торговому освещению. Опыт — 17 лет. Более 2500 реализованных проектов освещения магазинов. Генеральный директор «СТК СИСТЕМЫ ОСВЕЩЕНИЯ».

к вам и покупали у вас? Читайте дальше эту статью, и вы узнаете, как сделать в своем магазине современную правильную систему освещения, которая будет приносить прибыль, какие светильники выбрать для каких товаров, на чем можно сэкономить, а на чем нельзя и многие другие секреты торгового освещения.

В Америке и Европе правильно построенное качественное освещение — это безусловный атрибут 99% торговых точек.

В нашей стране ритейлеры пока еще привычно экономят на освещении, недооценивая его влияние на успешность магазина и не считая одним из ключевых инструментов продаж в современной рознице. А между тем опыт западных стран, от которых в вопросах торгового освещения мы отстаем лет на десять,

показывает, что грамотное освещение товара способно увеличить его продажи на 20–30% и тем самым существенно повысить прибыль магазина.

Согласитесь, не стали бы все эти американцы и европейцы просто так выкидывать деньги на специальные светильники для магазинов, если бы это было экономически нецелесообразно и не приносило прибыль.

Хотите успешный магазин, не хуже европейского, чтобы клиенты ходили

ОСВЕЩЕНИЕ МАГАЗИНА ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ: НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ

К данной категории магазинов можно отнести и крупные гипермаркеты, и супермаркеты, торгующие как продовольственными, так и нон-фуд-товарами, и специализированные лавки, например овощные, мясные, пекарни, магазины алкогольной продукции. Все эти магазины остро



Таблица 1. Нормы освещенности торговых залов. СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» (утверждены постановлением Министерства строительства РФ от 02.08.1995 № 18-78)

Наименование торгового помещения	Средняя освещенность, Лк (люкс)
Торговый зал супермаркетов	400–700
Торговый зал магазина без самообслуживания	Не менее 300
Торговый зал магазина: посудный, мебельный, строй-материалы	Не менее 200
Примерочные кабины, зал демонстрации новых товаров	Не менее 300
Помещение касс	300–500

нуждаются в специализированной подсветке.

При построении системы освещения мини-маркета, супермаркета или гипермаркета нельзя опираться только на нормы, прописанные много лет назад в СНиП (табл. 1).

Эти нормы гарантируют безопасность и отчасти комфорт покупателя в торговом зале, но... не гарантируют продажи!

Нормы, по которым строится качественное профессиональное освещение магазина, существенно отличаются от норм СНиП (табл. 2). Сделать просто светло, залить торговый зал равномерным светом по вышеуказанным нормам — этого недостаточно. Необходимо привлечь внимание покупателя к товарам. Именно за счет этого приема достигается

то самое желанное увеличение продаж.

Мало того, что нужно привлечь внимание к товарам, выделив их светом, надо еще и подобрать свет каждому товару так, чтобы он выглядел наилучшим образом.

Акцент на товарах в сочетании с правильно подобранным светом вместе дают отличный эффект! При этом необходимо



Таблица 2. Современные нормы, принятые при проектировании освещения торгового зала магазина. Руководство по проектированию торгового освещения «СТК СИСТЕМЫ ОСВЕЩЕНИЯ», 2019 год

Наименование торговой зоны	Средняя освещенность, Лк (люкс)
Торговый зал, стеллажное оборудование (применение светильников линейных линзированных)	Не менее 700–1100
Торговый зал, кассовая зона (применение светильников линейных линзированных)	Не менее 800–1200
Торговый зал, акцентное освещение: «Фрукты-овощи», зона промо, стеллажное оборудование: «Хлеб», «Вино», «Мясо», другие специальные категории товаров	1100–1600
Проходы между стеллажами	Не менее 400
Подсобные и административные помещения	250–400





грамотно спроектировать расположение светильников, чтобы не пересветить или недосветить товар, обеспечить относительную равномерность подсветки, исключить ситуации, когда свет будет неприятно бить в глаза покупателю, подобрать правильную мощность, спектр, угол свето-

вого пучка и многие другие характеристики светильника. Решение этой задачи лучше доверить профессионалам с многолетним опытом проектирования освещения магазинов. Если все сделать правильно, то результатом будет доволен и покупатель, и владелец магазина.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ СВЕТИЛЬНИКИ ДЛЯ ПРОДУКТОВ: КАКИЕ ЗОНЫ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ ВЫДЕЛИТЬ СВЕТОМ И ПОЧЕМУ

Примерно в 80% продовольственных магазинов в нашей стране отсутствует акцентное освещение. Такие цифры, с одной стороны, печальны, но, с другой стороны, дают отличную возможность для улучшения освещения и увеличения продаж в этих магазинах.

Как уже было сказано выше, чтобы избежать скучной равномерной засветки в торговом зале и привлечь внимание покупателя к товарам, необходимо акцентное освещение.

В небольших магазинах площадью до 100–150 кв. м можно полностью отказаться от общего освещения и все светильники направить на стеллажи и прилавки с товарами. Такое освещение называется высококонтрастным, так как создается существенный контраст между уровнем освещенности товаров и тех мест в торговом зале, где товаров

СПРАВКА О КОМПАНИИ

«СТК СИСТЕМЫ ОСВЕЩЕНИЯ» — российский производитель современных торговых светильников для магазинов продуктов питания и непродовольственного ритейла. С 2004 года компания производит качественные трековые светильники и шинопровод, линейные, встраиваемые и подвесные светильники, которые применяются в магазинах по всей России и в странах СНГ. Среди услуг компании — профессиональное проектирование торгового освещения, разработка концепций освещения, реконструкция, гарантийное и послегарантийное обслуживание светильников.





нет, например проходов. В результате ярко освещенные витрины и стеллажи с товарами смотрятся очень выигрышно. Они так и манят покупателя, не давая пройти мимо.

Еще один плюс такого варианта — отсутствие затрат на общее освещение. В проходах и так будет достаточно света для выполнения тех самых пресловутых норм, но при этом светильники, которые светят в проходы, вы покупать не будете.

Для магазинов большей площади разумным подходом будет создание общего освещения и выделение акцентным светом определенных товарных групп.

К таким группам относятся «ФРОВ» («Фрукты-овощи»), мясная и колбас-





ная продукция на развес, выпечка, свежая рыба и морепродукты, вино. Не лишним для получения хороших финансовых показателей будет акцентная подсветка кулинарии, витрин или стеллажей с дорогим алкоголем, прилавка с развесными сырами. Покупать будут больше, это факт!

Также выгодно установить дополнительное акцентное освещение на зоны, где продаются продукты с высокой маржинальностью или участвующие в акциях и требующие быстрой продажи. Таким образом можно будет привлечь к ним внимание покупателей, быстрее распродать товар и дополнительно заработать.

ПОДБИРАЕМ СПЕКТР: ЦВЕТОВАЯ ТЕМПЕРАТУРА, ИНДЕКС ЦВЕТОПЕРЕДАЧИ И ДРУГИЕ ВАЖНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСВЕЩЕНИЯ

Как было сказано выше, существует множество товаров и, соответственно, множество зон в продуктовом магазине, которые требуют не только акцентной подсветки, но и правильно подобранного спектра света или цветовой температуры (табл. 3, 4).

Если вы хотите, чтобы товар выглядел реалистично и покупатель видел мясо в витрине таким, каким оно и должно быть — красным с белыми прожилками, а не землисто-серым, а свежие

овощи и фрукты — яркими, натуральных цветов, а не зеленоватыми, то надо позаботиться о приобретении акцентных светильников с наиболее подходящими для данных продуктов спектрами. В СССР в эпоху тотального дефицита взяли бы и так, без всякой подсветки, любого цвета... Но сейчас, если вам важны продажи, нужно правильно подсвечивать продукты.

Для мяса и колбасной продукции необходимо установить светильники с матрицами LIGHT PINK, имеющие цветовую температуру 1800K, или попросту розовый спектр. Лампами с таким розовым светом оснащали многие холодильные витрины еще в досветодиодную



Таблица 3. Специальные спектры для различных продуктов: необходимый минимум. LED-матрицы CITIZEN, светильники SUPERLED

Товарная категория	Цветовая температура (спектр)
Мясо и колбасная продукция на развес	1800K LIGHT PINK
ФРОВ (фрукты-овощи)	3000K VIVID (улучшенная цветопередача)
Свежая выпечка	2700K BAKERY
Свежая рыба и морепродукты	4000K
Вино	3000K
Кулинария	3000K
Зона распродаж	3000–4000K

Таблица 4. Специальные спектры для различных продуктов: дополнительные возможные категории (премиум-продукция). LED-матрицы CITIZEN, светильники SUPERLED

Товарная категория	Цветовая температура (спектр)
Охлаждаемые витрины с молочной продукцией (фермерская продукция, премиум)	4000K
Кондитерские изделия, торты, пирожные (ручная работа, категория «премиум»)	3000K
Элитный алкоголь (коньяк, бренди, виски и т.д.)	3000K
Паста, орехи	3000K
Свежая зелень	4000K

эпоху. Уверен, что и сейчас во многих магазинах можно встретить эти витрины с такими розовыми люминесцентными лампами.

В чем кардинальное отличие современных светодиодных светильников с LED-матрицами ведущих мировых производителей, таких как LUMELEDS или CITIZEN, от тех старых люминесцентных ламп? Прежде всего в индексе цветопередачи. Это параметр, который показывает искажение реального цвета при освещении тем или иным источником света. При естественном солнечном свете мы видим цвета такими, какие они есть, без искажений. Индекс цветопередачи (CRI или Ra) люминесцентных ламп менее 80, а у современных (не китайских) LED-матриц — более 90. Поэтому цвет продуктов

в свете люминесцентных ламп будет ненатуральным, а в свете светодиодных — близким к реальности.

гии VIVID от японского производителя матриц CITIZEN или аналогичных решений других компаний, но когда рядом включается обычный

Выгодно установить дополнительное акцентное освещение на зоны, где продаются продукты с высокой маржинальностью или участвующие в акциях и требующие быстрой продажи. Таким образом можно будет привлечь к ним внимание покупателей, быстрее распродать товар и дополнительно заработать.

Второй, еще более важный момент — производители современных матриц научились делать их таким образом, чтобы цвет освещаемых предметов был красивым. Не будем вдаваться в тонкости техноло-

светодиодный светильник (о люминесцентных я даже не говорю) и светильник с матрицей 6-го поколения и клиенты видят разницу в том, насколько круто, красиво, привлекательно выглядит освещаемый



продукт, то ничего, кроме «Вау!» и «А сколько стоит такой светильник?», я лично не слышал.

Если вернуться к мясу и колбасной продукции, то люминесцентные лампы окрашивают белые про-

так называемого теплого спектра с цветовой температурой 3000K и высоким индексом цветопередачи. Это очень важно, так как в данной товарной категории преобладают яркие, преимущественно теплые цвета, которым должно соответствовать освещение. «Фруктовый развал» должен выглядеть свежим и привлекательным. Если освещение будет хорошим, покупатель не пройдет мимо.

Подсвеченные особым образом, вино, паста, орехи, кулинария, кондитерка, коньяк, виски будут казаться более дорогими и еще более привлекательными, чем они есть на самом деле.

Кстати, о цене. Эти технологии запущены в массовое производство, и цены на такие светильники доступны широкому кругу потребителей. Скажем, качественный трековый светильник SUPERLED 30W с обычной матрицей CITIZEN будет стоить около 3000 руб., а с матрицей VIVID — около 5000 руб.

жилки в мясной продукции в розовый цвет. В результате внешний вид получается не такой красивый. Светодиодные светильники лишены этого недостатка. Мясо будет красным, а прожилки останутся белыми.

Для освещения ФРОВО (фрукты-овощи) необходимо использовать светодиодные светильники

Свежая выпечка требует еще более теплого освещения. Для подсветки прилавков и витрин с такой продукцией необходимо применять светодиодные светильники с цветовой температурой 2700K. Теплые оттенки желтого цвета, преобладающие в этой товарной группе, будут поддержаны теплым спек-





тром света. Таким образом, эффект «румяной корочки» не потеряется и выпечка будет выглядеть свежей, как только что из печи.

Свежая рыба и морепродукты, напротив, не любят желтого теплого света. Продукция в свете таких ламп приобретает неприятный зеленоватый оттенок. Поэтому для подсветки прилавка, где выложена свежая рыба, необходимо использовать светильники с другим спектром — 4000К, а в некоторых случаях даже 5000К. Такой холодный свет наилучшим образом подойдет для рыбы и морепродуктов, которые будут выглядеть естественно свежими. Внимание покупателя к освещенной таким светом витрине дополнительно

привлечет искрящийся на подложке лед.

Вино, паста, орехи, кулинария, торты и пирожные, элитный алкоголь — если вы хотите привлечь внимание покупателя к этим группам товаров и выделить их светом в торговом зале, используйте светодиодные светильники с цветовой температурой 3000К. Теплый свет отлично подойдет всем вышеперечисленным группам товаров, привлечет к ним покупателя, создаст эмоции, необходимые для покупки.

Все эти товары не являются товарами первой необходимости и относятся скорее к небольшим «радостям жизни», а в покупках таких продуктов эмоции — это как раз то, что делает кассу. Подсве-

ченные особым образом, вино, паста, орехи, кулинария, кондитерка, коньяк, виски будут казаться более дорогими и еще более привлекательными, чем они есть на самом деле. В данном случае цена не является единственным критерием выбора. На эмоциях люди готовы немного переплатить. Ведь они покупают не еду или напитки, а удовольствие, в какой-то степени — статус и определенный образ жизни.

Важно уважать покупателя, и он отблагодарит вас рублем.

В следующем номере журнала эксперт Сергей Исполатов расскажет об особенностях освещения в магазинах непродовольственных товаров.





Управление персоналом в торговле. Новое качество внедрения современных решений

Авторские рекомендации для HR-решений в торговле от создателя методик Ритейл-Аналитики Андрея Калмыкова.

БИО АВТОРА



Андрей Калмыков

Эксперт, концепт-мейкер в области внедрения эффективных концепций розничных магазинов разных форматов всех направлений: Food & NF, ТЦ и ТРЦ. Создатель более 1000 проектов за 22 года проектного консалтинга с эффективным внедрением в России, Белоруссии, Казахстане, Азербайджане, Киргизии, Таджикистане, Грузии, Германии, Италии, Вьетнаме и на Украине. В том числе «Лента Cash & Carry» (Россия), гипермаркеты «Эссен» (Татарстан), «Магnum Cash & Carry» (Казахстан), Globus (Киргизия), оптомаркет «АРЗАН» (Казахстан), гипермаркет «АНВАР» (Казахстан) и др. Автор учебника по основам retail «Современные торговые технологии и торговые форматы. Основные законы». Автор ряда запатентованных методик RA Ритейл-Аналитики.

Если провести SWOT-анализ состояния управления торговыми сетями, то можно выявить следующие особенности.

Strength (сильные стороны)

1. Средний и высокий уровень доходов менеджеров управления розничной сети (УРС) по рынку города/региона.

2. Фактически существует повышение дохода (оклад + бонус) и выдача премий и «парашютов».

3. Желание CEO и собственника мотивировать УРС + многолетние терпение и вера сотрудников.

Weakness (слабые стороны)

1. Прозрачности и ясности начислений в ритейл-компаниях нет, и сотрудники не видят в этом перспективу. Есть личные договоренности по оплате труда + «морковка», чаще из недостижимых показателей.

2. Коллектив УРС работает на 50% производитель-

ности труда и субъективно не замечает своей неэффективности, при этом получает 100% оплаты труда и редкие штрафы. При этом в воздухе висит ненужное понятие «мотивация» (иллюзия оплаты труда) вместо договора о выполнении обязанностей за зарплату (основу оплаты труда).

3. Есть четкая ответственность части сотрудников УРС за продажи и расходы. При этом в течение года системно наблюдается невыполнение бюджетов





продаж за месяц, слабость программ сокращения расходов и отсутствие четкой ответственности менеджмента УРС за результат в срок.

4. Часто спекуляция величинами зарплат в УРС + информированность как «обсуждение слухов» по величинам зарплат между менеджерами.

Opportunities (возможности)

1. Понимание того, что управляющие менеджеры искренне субъективны, боятся и берегут себя на своей должности и не хотят иметь показателей сравнительного или

эффективного характера. Поэтому верить им нужно на 50% их производительности труда.

2. Понимание того, что «кадры решают все» и что производительность труда можно увеличить в 10 раз.

3. Понимание того, что мировое ноу-хау в области управления доходами персонала работало с царских времен как система разрядов/grade (21 разряд в царское время и шесть разрядов для рабочих специальностей в СССР).

4. Реальное желание внедрения системы роста доходов своих сотрудников в УРС как со стороны сотрудников, так и со сторо-

ны CEO + собственника + директоров.

Threats (угрозы)

1. Потеря эффективности управления + отток управленческих кадров из УРС при первых неблагоприятных обстоятельствах.

2. Потеря производительности труда и систематическое невыполнение бюджетных планов.

3. Отсутствие программы действий, навыков и умений со стороны УРС в период форс-мажора, кризиса, спада и т.д.

4. Умирание розничной сети — собственник устал и продал сеть, например в X5 Retail Group.

Иерархия построения систем управления персоналом в ритейле говорит о следующем.

Закон 1. Есть четыре уровня иерархии менеджмента УРС (все как в армии).

Название уровня	Уровни разрядов должностей УРС	Уровень в армии
Начинающий менеджмент и специалисты (Low): начинающие менеджеры и специалисты, поддерживающий персонал	7–9	Младшие офицеры без опыта: младший лейтенант, лейтенант
Средний менеджмент и специалисты (Middle): линейные менеджеры, ведущие специалисты	10–13	Младшие офицеры с опытом: старший лейтенант, капитан
Опытный менеджмент (Hi): руководители функциональных подразделений, ключевые менеджеры	14–18	Старшие офицеры: майор, подполковник, полковник
Высшее руководство (TOP): директора — генеральный, финансовый, коммерческий, операционный, развитие (CEO, CFO, CDO, ODO, DDO)	19–21	Генералы

Закон 2. Есть три уровня развития персонала по времени работы в должности компании.

Новичок	Новый сотрудник, начальный уровень	0–2 месяца работы	Изучает	Базовая ставка minimum
Сотрудник	Целевой уровень	1 год работы	Получил навыки	Базовая ставка целевая
Опытный сотрудник	Эксперт	3 года работы и более	Навыки в многократном применении стали умениями	Базовая ставка maximum





Закон 3. Что бы ни придумали генералы, солдаты не выполняют без обученных лейтенантов!

Производительность труда торговой сети как раз зависит от умений менеджмента. К примеру, производительность труда в России лучше, чем в Мексике, но хуже, чем в Чили. По величине средней зарплаты мы немного выше Малайзии. Больше нас (россиян) работают только Южная Корея, Мексика и Коста-Рика! Итак, вывод: мы работаем МНОГО и ДЕШЕВО!

Почему? Потому что менеджер по персоналу не готовит менеджеров управления розничной сети и не учит их искусству управления! И не измеряет производительность труда.

HR-менеджер или кадровик должен иметь годовые планы по обучению начинающего и среднего менеджмента и специалистов. В этом случае резко вырастет производительность труда торговой сети.

Кто будет обучать? Внутренние HR- и топ-менеджеры + самообучение.

Чему учить? Менеджменту и специальности.

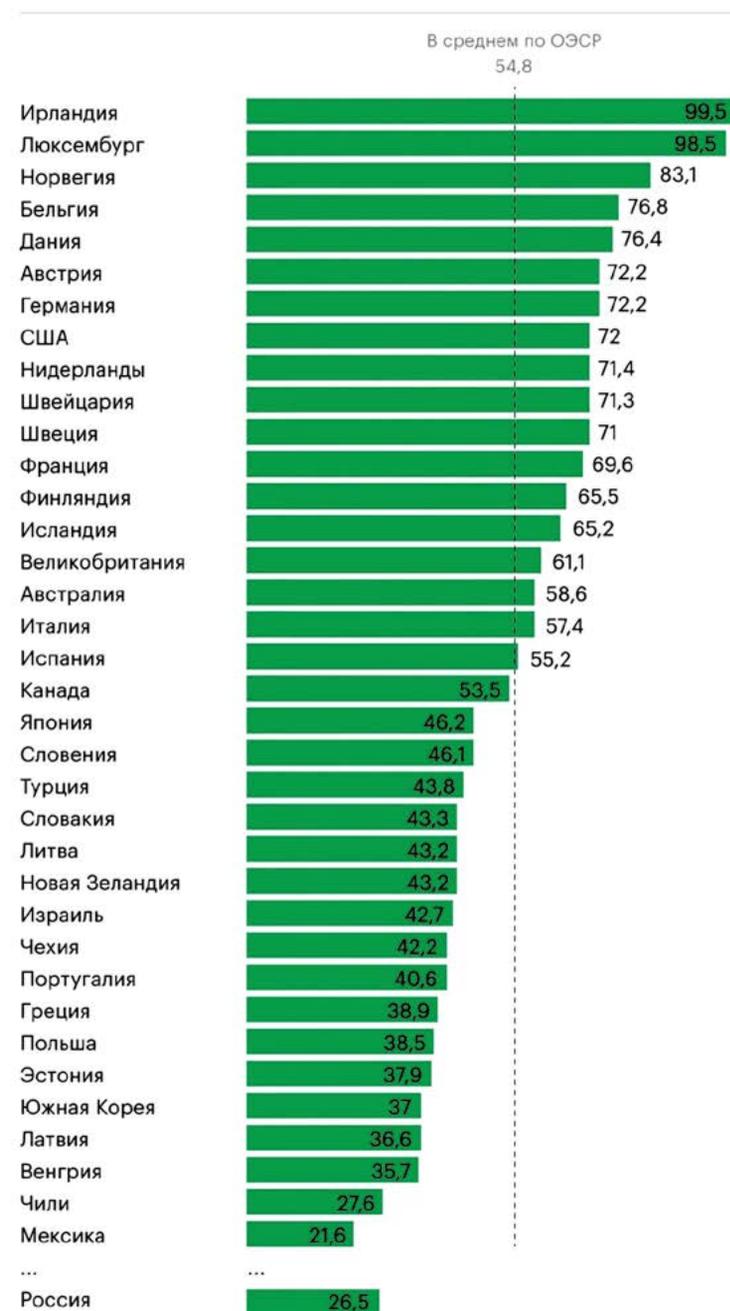
Сколько учить? Минимум 40 часов в год по каждой конкретной теме.

Для того чтобы сделать доклад своего топ-менеджмента объективными, нужно требовать от них оцифровку предполагаемого результата, два варианта

Производительность труда в странах ОЭСР и в России

ВВП за час отработанного времени, 2017

\$, в текущих ценах, по паритету покупательной способности



Источник: Организация стран экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

© РБК, 2019

предложений и обоснование, почему они считают одно из них лучшим.

Топ-менеджер в управлении продажами боится объективных показателей,

ясных причин с весовыми коэффициентами значимых причин и признания своей слабой компетентности в управлении и специальности. В связи с этим такие





менеджеры упирают на лояльность! Они «подлизы» и лижут, как писал Владимир Маяковский:

Клад его —
его талант:
нежный
способ
обхожденья.
Лижет ногу,
лижет руку,
лижет в пояс,
лижет ниже...

Однако на результат показателей менеджмент влияет как 50%, специаль-

ность — как 40% и лояльность — как 10% от результата.

№	Страна	Количество рабочих часов в год
1	Мексика	2148
2	Коста-Рика	2121
3	Южная Корея	2005
4	Россия	1972
5	Греция	1956
6	Чили	1941
7	Израиль	1910
8	Чехия	1792
9	Польша	1792
10	США	1786

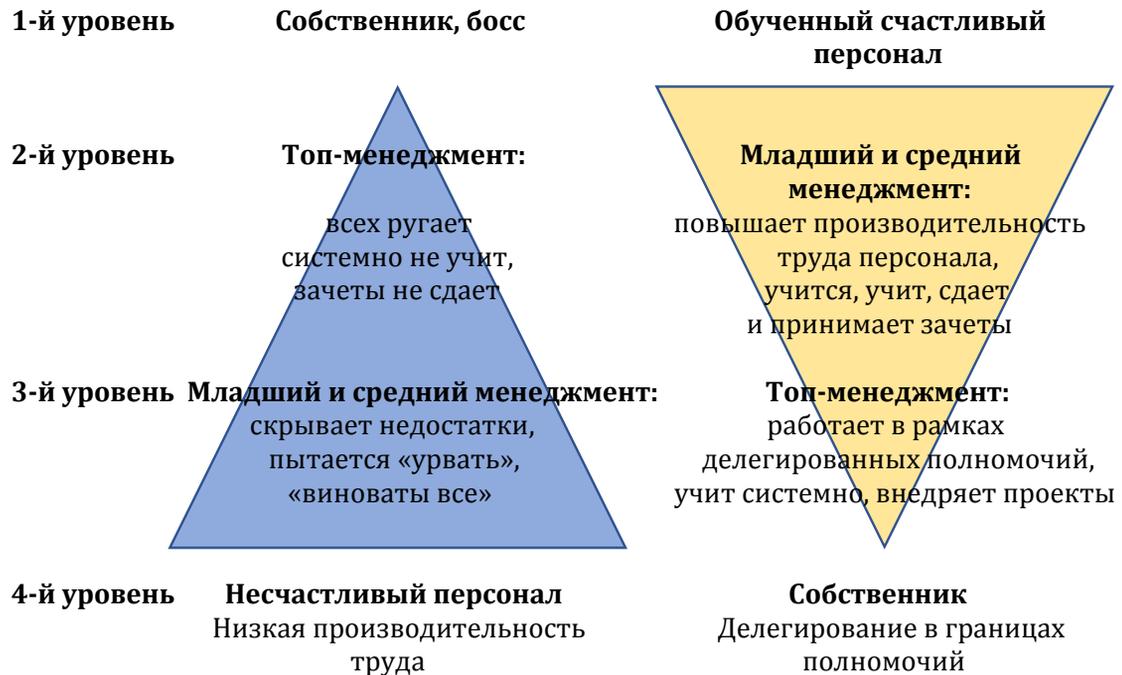
Ранг	Страна	Средний размер оплаты труда в месяц, \$ (брутто)	Средний размер оплаты труда в месяц, \$ (нетто)	Ставка подоходного налога, %	Средний размер оплаты труда в месяц в нацвалюте (брутто)	Средний размер оплаты труда в месяц в нацвалюте (нетто)	Год
190	Швейцария	6244	—	—	₣ 6291 CHF	—	2019
51	Дания	6192	2942	52,5	kr 41 735 DKK	kr 19 825 DKK	2019
101	Люксембург	5854	—	—	€ 5301 EUR	—	2018
129	Норвегия	5450	3868	—	kr 45 570 NOK	kr 32 300 NOK	2019
44	Германия	4392	—	—	€ 3997 EUR	—	2019
201	Япония	3998	3198	20	¥ 427 395 JPY	¥ 341 946 JPY	2019
18	Бельгия	3930	1965	50	€ 3508 EUR	€ 1754 EUR	2019
160	США	3921	2941	25	\$ 3921 USD	\$ 2941 USD	2019
141	Россия	788	686	13	₽ 49,840 RUB	₽ 43,361 RUB	1-е полугодие 2019 года
17	Белоруссия	545	474	13	Br 1 123,3 BYN	Br 977,3 BYN	10.2019
70	Казахстан	486	438	10	₸ 188 032 KZT	₸ 169 229 KZT	2019



Закон 4. Тиражирование успеха приносит в единицу времени гораздо больше эффекта, чем устранение конкретного недостатка в одном магазине!

Рекомендую менеджеру по персоналу начать учить собственника, CEO и менеджмент проведению собраний на тему «ЧТО У НАС ХОРОШЕГО». И ни слова на этом собрании о недостатках. В неделю и так происходит семь собраний по недостаткам. Но это не повышает производи-





тельность труда, а только удовлетворяет эгоизм: «Пришел на работу, поругался, день прошел не зря!»
Найдя хорошее, а оно есть в каждой организации, назначьте ответственного за

тотальное тиражирование этого хорошего в течение месяца. С отчетом каждую неделю по результату и прогрессу!

Будьте прозрачными!
Будьте сильными в управ-

лении! Будьте настоящими! Переверните вашу управленческую пирамиду! Поверьте, у обученного счастливого работника самая высокая ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА!

Дайджест блицсоветов от Андрея Калмыкова по управлению персоналом розничной сети

1. Сделайте доклады своего топ-менеджмента объективными, разберитесь, чего боится топ-менеджер в управлении продажами.

2. Создающие и управляющие менеджеры предприятий — две касты на века. Разберитесь, в чем суть отличий методов управления, на каком этапе вводить то или иное направление менеджмента в стратегии.

3. Кластерное формирование команд в торговле. Разберитесь, как работает уважаемый наставник и какой эффект дает нематериальное соревнование.

4. Расставьте ритейл-градусники в бизнес-процессах. Их дают только жесткие отчеты ритейл-аналитики. В HR это

производительность труда персонала и нормированные рабочие периоды.

5. Перестройте свое мышление: управление покупателями дает 40% продаж, управление пространством — 35% продаж, управление товаром — 25% продаж. Оторвитесь от привычной битвы за товар: поставщики — закупщики.

6. Разберитесь, чем отличается работа директора по персоналу от работы HR-менеджера, почему нужно уменьшать ротацию operation и увеличивать обучение среднего менеджмента торговли. Кадры решают все!

7. На совещаниях управляйте развитием и сокращением — не ждите, действуйте!



Журнал «КАДРОВИК»

**ВСЕ, ЧТО НУЖНО КАДРОВИКУ, —
В ОДНОМ ЖУРНАЛЕ**

Научно-аналитический журнал «Кадровик» для руководителей и специалистов кадровой службы, которым важна актуальная и достоверная информация для эффективного решения рабочих задач.

Издание содержит всю необходимую информацию для работы кадровой службы — от требований закона до реализации на практике: подробную информацию обо всех особенностях кадрового делопроизводства, оформления трудовых отношений сотрудника и работодателя; сложные вопросы управления персоналом на примере конкретных организаций, а также пути выхода из сложившихся ситуаций; подробные комментарии к конкретным судебным делам со ссылками на нормы Трудового кодекса РФ, с обоснованием принятых судом решений; практику применения современных HR-технологий.

Все материалы журнала «Кадровик» имеют практическую направленность, содержат подробные комментарии экспертов, написаны грамотным и понятным языком.

ВХОДИТ В ПЕРЕЧЕНЬ ИЗДАНИЙ ВАК

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ И РУБРИКИ ЖУРНАЛА «КАДРОВИК» (ПЯТЬ ЖУРНАЛОВ ПО ЦЕНЕ ОДНОГО!)

1. ТРУДОВОЕ ПРАВО ДЛЯ КАДРОВИКА

- Практика применения законодательства
- Материальная ответственность работников и работодателя. Оплата труда
- Рабочее время и время отдыха
- Государственная служба. Условия и охрана труда
- Гарантии и компенсации. Пенсионное обеспечение
- Социальное партнерство. Социальное страхование
- Трудовые споры
- Ответственность работодателя за нарушения ТК РФ
- Дисциплина труда

2. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ)

- Система компетенций: практика формирования
- Корпоративная культура
- Оценка и аттестация персонала
- Стимулирование и мотивация
- HR-бюджет: оптимизация затрат на персонал
- Социальная политика
- Кадровый аудит
- Управление конфликтами
- Внутрифирменные коммуникации

- Опыт кадровых служб: лучшие практики
- HR-сообщество: учимся, обсуждаем
- Психологическая поддержка
- Рынок труда: состояние и тенденции

3. КАДРОВЕЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

- Система кадровой документации
- Трудовая книжка: правила ведения и заполнения
- Личное дело работника
- Документы на командировку

4. РЕКУТИНГ ДЛЯ КАДРОВИКА

- Технологии подбора и отбора персонала
- Методы оценки соискателя
- Кадровый тест-портфель
- Рынок труда: спрос и предложение
- Кадровые агентства — кадровику
- Юридическое сопровождение
- Исследования, рейтинги

✓ **Выставки. Конгрессы. Конференции. Семинары.**

...и многое другое

5. ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И НОРМАТИВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КАДРОВИКА

Ежемесячное издание объемом 80 страниц.

В свободную продажу не поступает.

Распространяется по подписке.

Консультации по подписке можно получить по тел.: 8 (495) 274-2222 (многоканальный).

Тел. редакции: 8 (495) 274-2222

(многоканальный),
www.panor.ru/kadr



индекс
80757



индекс
П7268

Почему многие покупатели по-прежнему предпочитают розничные магазины

Покупать онлайн очень просто и удобно. Но потребители хотят тактильных ощущений, предлагаемых физическими магазинами. По опросам, проведенным в период самоизоляции, 44% респондентов поставили поход в торговый центр на первое место в списке первостепенных действий после отмены карантина и открытия предприятий торговли.

ДА ЗДРАВСТВУЕТ ОФЛАЙН-МАГАЗИН!

Времена, когда розничные продажи имели монополию в мире потребителей, остались в прошлом. Клиенты, которые когда-то полагались исключительно на торговые точки, имеют возможность покупать товары онлайн. Тем не менее говорить об отмирании физических магазинов преждевременно. Розничные

магазины продолжают привлекать клиентов. Каковы преимущества физических магазинов по сравнению с онлайн-магазинами с точки зрения покупателя?

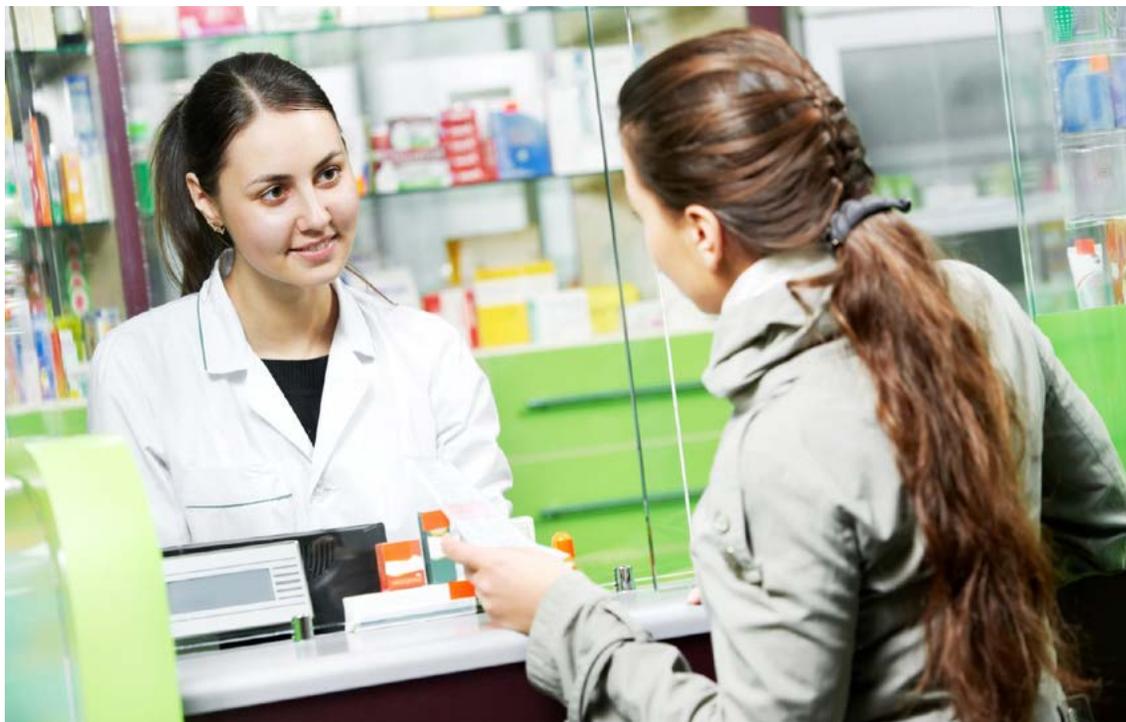
1. Возможность получения тактильных ощущений

Онлайн-шопинг никогда еще не был таким простым и доступным, как сегодня. Но, несмотря на всплеск возможностей покупок в

Интернете, обилие мобильных приложений и других технологических достижений, многие потребители все еще хотят получать тактильный опыт совершения покупок.

Согласно опросам способность видеть, трогать и чувствовать товары, а также доставлять их домой сразу же занимают первые места среди причин, по которым потребители пред-





почитают делать покупки в розничных магазинах, а не в Интернете. Для пищевых продуктов основная мотивация для покупок в магазинах — это посмотреть состав, срок годности и, если есть дегустация, попробовать продукты перед покупкой. Причины у всех категорий покупателей называются одинаковые, но тем не менее существуют заметные различия в зависимости от их пола, возраста и местоположения.

В частности, женщины-покупатели в подавляющем большинстве хотят видеть, трогать и чувствовать товары перед их покупкой. Мужчины больше склоняются к немедленному удовлетворению от того, что забирают с собой вещи домой.

Покупатели на обоих концах возрастного спектра — младшее и старшее

поколения — хотят видеть или пробовать продукты в магазинах больше, чем их коллеги среднего возраста. Молодые покупатели ясно выражают менталитет «я хочу это сейчас» по сравнению с более старшими поколениями.

которая, как и ожидается, будет расти в ближайшие годы.

2. Возможность быстрого получения товара

Итак, «видеть, трогать, чувствовать и пробовать товары» — главная причина, по которой потреби-

Согласно опросам способность видеть, трогать и чувствовать товары, а также доставлять их домой сразу же занимают первые места среди причин, по которым потребители предпочитают делать покупки в розничных магазинах, а не в Интернете.

Но в то время как физические магазины по-прежнему занимают большое место в шопинге, 50% респондентов считают, что онлайн — это тенденция,

тели предпочитают делать покупки в обычных магазинах, а не в Интернете.

На второе место каждый пятый потребитель ставит быструю выдачу товара ос-





новной причиной покупок в розничных магазинах, а не онлайн. Интернет-компании изо всех сил стараются сократить время доставки до минимума. Но путь от полки или примерочной до кассы все равно короче.

никам магазина занимает довольно низкое место в списке причин для совершения покупок в магазинах, а не в Интернете и была отмечена лишь 13% потребителей. Привыкшие к тому, что информация всегда у

причиной для посещения магазина. Низкий уровень подготовки консультантов отпугивает покупателей. Сегодня проще найти отзывы о товаре в Интернете — малое количество продавцов владеет более полной информацией об ассортименте своего магазина.

3. Женщины хотят видеть, мужчины хотят взять

При дальнейшей разбивке данных существуют значительные различия между полами при принятии решения о том, делать покупки в Интернете или в офлайн-магазинах.

С женской точки зрения, это возможность видеть, трогать и чувствовать предметы. Две трети (66%) покупателей женского пола считают, что возможность подержать товар в руках является решающим фактором для покупок в магази-

В частности, женщины-покупатели в подавляющем большинстве хотят видеть, трогать и чувствовать товары перед их покупкой. Мужчины больше склоняются к немедленному удовлетворению от того, что забирают с собой вещи домой.

Более 18% опрошенных потребителей по-прежнему стремятся получить удовольствие от посещения торговых центров.

Однако возможность задавать вопросы сотруд-

них под рукой в мобильных телефонах, потребители не особенно заинтересованы в том, чтобы искать ответы у сотрудников магазина, или по крайней мере это не является достаточной



нах по сравнению с онлайн. Особенно это касается магазинов одежды, обуви и аксессуаров — всего, что связано с модой.

54% мужчин отмечают, что они делают покупки в магазинах, а не в Интернете из-за желания владеть покупкой сразу после ее оплаты.

4. Молодое поколение нуждается в скорости

Большой процент пожилых покупателей (65+) также указывают на необходимость видеть, трогать, чувствовать и пробовать товары в качестве основной причины, по которой они совершают покупки офлайн. Неудивительно: это возрастная группа, у которой есть больше времени, чтобы ходить по магазинам.

Самый младший возрастной сегмент (18–

24 года — минимальный возраст участвующих в опросе), помимо причины быстрого обладания покупкой (62% опрошенных молодых людей), также назвал возможность и быстрого возврата товаров в розничном магазине. В отличие от старшего поколения, они ничуть не смущаются волокитой, связанной с этим процессом, и необходимостью видеть недовольство продавцов.

СТРАТЕГИЯ РОЗНИЦЫ

Учитывая изложенные результаты опросов, ритейлерам и нужно делать ставку на два своих главных преимущества. Как бы то ни было, даже самый привлекательный товар, выгодно представленный на сайте, невозможно потрогать дистанционно. А хороший продавец го-

раздо быстрее курьера поможет покупателю донести костюм от примерочной до кассы.

ПРЕИМУЩЕСТВА РОЗНИЦЫ ДЛЯ РИТЕЙЛЕРОВ

1. Физические магазины более заметны

По сравнению с интернет-магазином наладить работу физического магазина сложнее. Количество онлайн-магазинов растет с каждым днем: предприниматели и компании стремятся воспользоваться простотой их настройки. Но если вы хотите, чтобы ваш бренд оказался прямо перед клиентами, подумайте об открытии офлайн-магазина. Клиенты будут больше доверять вам, когда узнают, что вы работаете и в розницу. Если у вас есть присутствие в Интернете,



физический магазин дополнит ваши маркетинговые усилия.

мер, семья может пойти за покупками и развлечься. Возможность совершать

Более 18% опрошенных потребителей по-прежнему стремятся получить удовольствие от посещения торговых центров.

2. Опыт физических магазинов уникален

Опыт, который покупатели получают в физических магазинах, нельзя воспроизвести онлайн. Многие клиенты хотят посещать магазины и открывать для себя новые товары. Ходя по магазинам, любясь представленными товарами, покупатели узнают о новинках рынка. Кроме того, розничные магазины позволяют клиентам покупать в группах. Напри-

совместные покупки в физическом магазине предоставляет опыт, который невозможно обеспечить, продавая товары через Интернет. Поскольку торговые точки также служат местом встречи, они могут превратить покупателей в фанатов бренда. Люди могут собираться вместе, чтобы встретиться и в то же время делать покупки. Это увеличивает лояльность к магазинам, следовательно, будет больше продаж.

3. Физические точки делают больше продаж

Физические магазины давно освоили искусство продажи. В отличие от интернет-магазинов, физическим магазинам удастся продавать больше товаров.

- Здесь есть возможность живого общения. В торговой точке клиенты могут сориентироваться, где находится необходимый товар. В онлайн-режиме клиенты должны знать название продукта для его поиска.

- Возможность попробовать новинки. Делая покупки офлайн, клиенты продолжают открывать новые продукты. На онлайн-платформе поиск новых товаров сделать сложнее.

- Презентация товара поощряет покупателя сделать больше покупок. Клиенты ритейла могут





выбрать больше товаров, чем планировалось: физический магазин предоставляет покупателям широкий ассортимент сопутствующих товаров. Продажи увеличиваются, поскольку клиенты покупают дополнительные товары.

Эксперты утверждают, что, хотя онлайн-продажи растут, физическим магазинам все же удастся увеличивать выручку. Следовательно, в большинстве случаев настройка физической розничной торговли будет более выгодной, чем онлайн. Еще больше — параллельно онлайн.

4. Физические точки помогают клиентам принимать решения

Клиентам, покупающим в офлайн-магазинах, проще принимать решения о покупке. Интернет-магазины стараются упро-

стить навигацию по своим веб-сайтам, но сориентировать покупателя удастся не всем. В итоге онлайн-клиенты могут не найти лучшие продукты, которые они могли бы заказать. Им может потребоваться экспертное руководство (или отзывы) для принятия правильных решений о покупке. В отсутствие экспертов они в конечном итоге делают неправильный выбор. В физическом же магазине клиенты могут легко получить помощь. Консультанты магазина готовы помочь клиентам принять правильное решение о покупке. Как результат, клиенты совершают неправильные покупки в реальных магазинах реже, чем онлайн.

5. В физических магазинах нет расходов на доставку

Когда вы совершаете покупки в розничном магазине, вы сразу же забираете товар и возвращаетесь домой. Увы, этого не происходит при покупке тех же товаров через Интернет. Потому что вам нужно будет оплатить стоимость доставки. Если вы покупаете из другой страны, стоимость будет высокой. В итоге цена товара увеличится. Многих покупателей это отпугивает, так же как большой срок доставки. Покупки в физических магазинах экономят расходы покупателей.

Итак, несмотря ни на что, старая добрая розница продолжает доказывать свою жизнестойкость. Ритейлерам — принося прибыль, покупателям — даря приятные тактильные ощущения и положительные эмоции.



Продавец: мужчина или женщина — кто лучше? Профессионал!

В современном мире чисто мужских или чисто женских профессий практически не осталось. Продавец скорее универсальная специальность. Покупателям важнее профессионализм, а не гендерная принадлежность, а еще психологическая составляющая процесса продаж. В этом есть отличия.



Конечно, мы рассматриваем усредненные образы. В жизни бывает с точностью до наоборот. Но общие признаки можно разделить на следующие:

1. Женщины лучше умеют слушать

Это качество женщины — умение слушать — занимает первые строчки опросов на тему «Каких женщин предпочитают мужчины». И не только мужчинам нравится, когда их слушают и понимают. Покупателям обоих полов приятно иметь дело с

внимательным продавцом, проявляющим участие.

2. Мужчинам проще довести покупателя до кассы

Завершение сделки лучше удается продавцу-мужчине. Мужчина по своей природе склонен доводить дело до конца. Также мужчина-продавец бывает более настойчивым: проявить эмпатию и просто поговорить «за жизнь» ему не интересно. Важен результат.

Женщина-продавец будет дольше слушать и советовать (что может при-

вести даже к более высокой чеку), и она больше переживает, если продажа сорвалась.

Итак, в коротких продажах эффективнее бывают мужчины, в то время как женщины — в более длинных и сложных циклах.

Терпение помогает женщине-продавцу и в дистанционных продажах. Голос женщины — менеджера интернет-магазина звучит менее настойчиво, она меньше давит на покупателя. В итоге процент работающих в интернет-торговле у женщин гораздо выше.





У покупателей может возникнуть ощущение, что они могут попытаться добиться от продавца-женщины большей скидки.

Действительно, женщины лучше справляются с задачей вызвать доверие покупателя, и они могут использовать это во время консультации. Но это не значит, что продавец-женщина по доброте душевной снизит цену (не говоря уже о том, что продавец вообще не уполномочен делать дополнительные скидки). Иногда возникает ситуация, когда женщине-продавцу приходится «сражаться» с волевой клиенткой. И в этой ситуации часто не оказывается победителя.

И, наоборот, продавцы-мужчины, сталкиваясь с почти физическим напором, быстро уступают.

Когда продавец мужского пола имеет дело с



клиентом женского пола или продавец женского пола имеет дело с клиентом мужского пола, результат бывает более успешным.

Вот и ответ на вопрос, какой продавец лучше — мужчина или женщина.

Кого же охотнее принимают работодатели-ритейлеры, мужчин или женщин? Скорее женщин. Ведь деловой мир по-прежнему в первую очередь ориентирован на мужчин. Мужчине-покупателю приятнее делать

покупки у продавца-женщины.

В марте 2020 года в России проводилось исследование: самой распространенной женской профессией у нас является профессия продавца.

Как бы то ни было, подающему большинству потребителей товаров и услуг гораздо важнее, насколько профессионально грамотен продавец и как он умеет проявлять эмпатию.

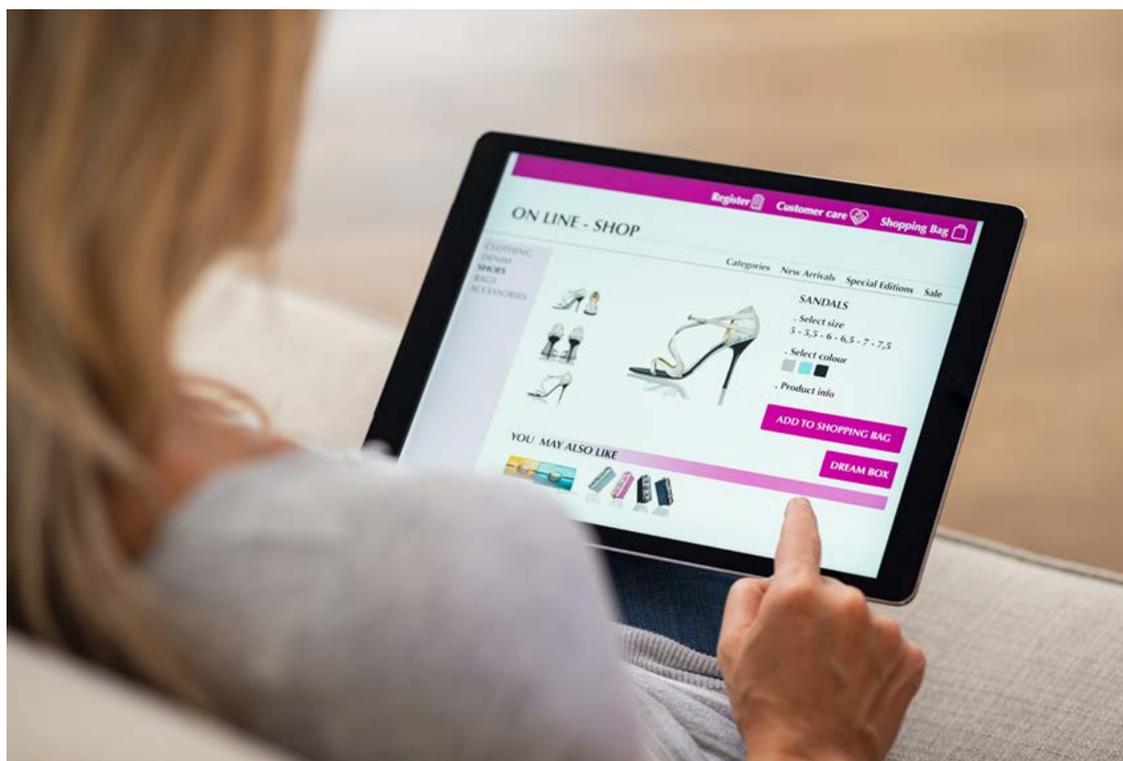
*Эльвира Медовщикова,
психолог, HR*





Интернет-магазин своими руками

В заключительных главах книги юриста Павла Федорова речь пойдет о возможном (не всегда честном) поведении потребителя и работе интернет-магазина с банками. Напоминаем, что публикация книги началась в № 1 нашего журнала за 2020 год.



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ШАНТАЖ

Это обратная сторона повышенного спроса граждан на товар интернет-магазина. Потребителей, которые занимаются такой деятельностью, перед совершением покупки невозможно выявить. Заключаемый договор ничем не отличается от обычного, разница обнаруживается в последующем поведении гражданина.

К сформулированному явлению можно отнести

как собственно направленную на извлечение имущественной выгоды деятельность, так и чрезмерное рвение потребителя защитить свои права. В последнем случае гражданин упорно защищает свои права, поэтому его отнесение в описываемую группу условно. Следовательно, целесообразно рассмотреть именно субъектов, целенаправленно занимающихся такой деятельностью.

Наиболее часто случаи проявления потребитель-

ского шантажа обнаруживаются в следующих ситуациях.

ПОЯВЛЕНИЕ НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫХ НЕДОСТАТКОВ

Недобросовестные потребители могут специально создавать недостатки, которые могут быть обнаружены после вскрытия упаковки в отсутствие представителя продавца.

Психологически мотивы потребителя могут базироваться на знании психо-





логии продавца, который крайне неохотно будет расставаться с деньгами. Но это как раз и надо потребителю. За каждый день просрочки исполнения требования потребителя продавец обязан будет выплатить неустойку из расчета 1% от стоимости товара за каждый день просрочки.

Рекомендацией является визуальный осмотр товара продавцом и покупателем при его передаче и подписание соответствующего акта. В случае передачи товара в закрытой упаковке продавцу необходимо проверять картотеку судебных дел в целях поиска дел с участием потребителя. При их обнаружении можно инициировать судебную экспертизу, учитывая особенности аналогичных дел.

НЕУВЕРЕННОСТЬ ПРОДАВЦА В СВОЕМ ТОВАРЕ

В некоторых случаях характеристики товара могут привести к неопределенности времени возникновения недостатков. К таким можно отнести товары, требующие особых условий хранения (к примеру, лакокрасочную продукцию). В основном такую продукцию необходимо хранить в теплых условиях. Данный товар проходит достаточно длинный маршрут: изготовитель — официальный дистрибьютор — продавец — покупатель. И на каждом этапе условия хранения товара могут быть нарушены.

Покупатель при помощи экспертизы может подтвердить временной интервал, в который товар мог быть испорчен. Поскольку кон-

кретный момент времени не всегда удается установить, продавец может быть лишен возможности предъявить свои требования официальному дистрибьютору. Проблема для продавца усугубляется тем, что он не проверяет товар при его получении от дистрибьютора.

Рекомендацией может являться анализ судебных дел с участием потребителя. Обнаружение таковых предоставляет возможность проводить судебную экспертизу.

НЕСООТВЕТСТВИЕ ИНФОРМАЦИИ

Достаточно распространенное поле злоупотреблений для потребителей. Продавец может специально умолчать обо всех имеющих значение сведениях, а может про-





игнорировать обязанность закона. Такое поведение продавца может привести к возможности для потребителя вернуть товар, причем после его использования. Аргументацией может быть нарушение обязанности информировать покупателей, а также ненадлежащее качество товара (несоответствие его сообщенным на сайте свойствам).

Рекомендацией является раскрытие существенных сведений. Не стоит допускать искажений в свойствах товара.

ОТСУТСТВИЕ ДЕТАЛИЗИРОВАННОГО ДОГОВОРА

Продавцы порой сознательно допускают такую регламентацию отношений с покупателями. Делается это в целях подталкивания покупателя решить спорную ситуацию в телефонном разговоре: раз покупателю не понятно, какие действия необходимо совершить, значит, проще выяснить это по телефону.

Знающий покупатель может умело воспользоваться такой ситуацией и ориентироваться на нормы закона.

Отсутствие важных условий будет на руку потребителю. К примеру, отсутствие сведений о порядке возврата товара надлежащего качества позволяет осуществить его возврат в течение трех месяцев вместо семи дней.

В качестве рекомендации в данной ситуации можно рассматривать составление подробного договора.

ВОЗВРАТ ВРЕМЕННО ИСПОЛЬЗОВАННОГО ТОВАРА

Потребитель целенаправленно может приобрести на время товар, который впоследствии вернет продавцу. Мотивировкой может являться то, что товар не подошел по фасону, цвету и т.п.

Конечно, продавец существенно не страдает, но возврату подлежит бывший в употреблении товар. Кроме того, за продажу товара продавец выплатил зарплату работнику. Полезный эффект от такой продажи отсутствует.

В данной ситуации продавцу рекомендуется тщательно проверять возвращаемый товар на предмет дефектов, а также инициировать его проверки. Явно недобросовестный потребитель может побояться возможных последствий.

НЕЗНАНИЕ СОТРУДНИКАМИ ПРОДАВЦА ПОЛОЖЕНИЙ ЗАКОНА

Недобросовестные потребители хорошо раз-





бираются в человеческой психологии и легко могут диагностировать уровень осведомленности сотрудников продавца о правах потребителей и обязанностях продавца. Более того, потребители могут использовать положения закона, несоблюдение которых предоставляет имущественную выгоду покупателю. В частности, потребитель может активизировать начало течения срока удовлетворения требований, что может привести к начислению неустойки.

Руководство продавца должно осуществлять обучение своих сотрудников. Должны быть разработаны должностные инструкции и памятки для сотрудников. У продавца должна быть схема поведения сотрудника в зависимости от поведения потребителя.

СУБЪЕКТНЫЙ СОСТАВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ШАНТАЖА

Наиболее часто встречающимися являются индивидуальные действия покупателей. В данном случае меры реагирования известны, что позволяет закрепить их в инструкциях.

Указанный вариант может усугубляться участием контролирующих и надзорных органов. К примеру, потребитель может обратиться с жалобой в Роспотребнадзор и прокуратуру.

Продавцу необходимо фиксировать ход переговоров с потребителем.



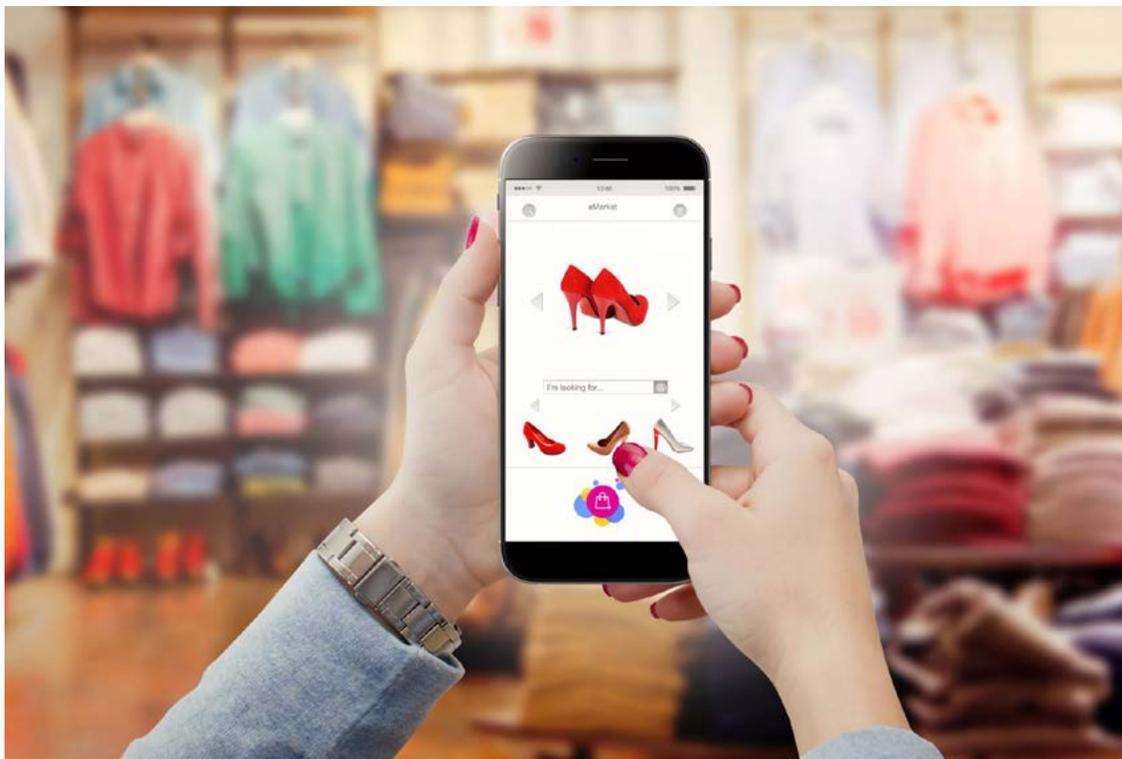
Отвечать строго письменно. Дополнительно стоит осуществить поиск сведений о потребителе в картотеке судебных дел, а также на просторах Интернета. Собранная информация не только будет способствовать снижению административной ответственности, но и поможет ее избежать.

Своеобразным способом проявления потребительского шантажа является использование общественных организаций, которые уполномочены законом на осуществление общественного контроля. Данные орга-

низации могут не только выступать в защиту обратившегося к ним покупателя, но и самостоятельно проявлять общественную функцию.

К сожалению, практике известны случаи недобросовестного использования данными организациями предоставленных законом возможностей. В определенных случаях недобросовестные организации могут предлагать урегулировать спор за деньги. Соответственно, продавцы в погоне за заботой о своей репутации соглашаются на такой способ урегулирования спора.





Необходимо учитывать то, что одна уступка может привести к череде последующих уступок. Поэтому в определенных обстоятельствах продавцу целесообразно проявлять активное противодействие. Суд уже не удивишь недобросовестным поведением таких организаций, чем может воспользоваться продавец (поможет размещенная в Интернете информация).

МЕРЫ ЗАЩИТЫ ПРОДАВЦОВ

1. Обеспечить сотрудников должностными инструкциями, проводить обучение.
2. Размещать на сайте достаточную и достоверную информацию в отношении товара.
3. Разрабатывать детализированный договор купли-

продажи, но с акцентом на защиту прав продавца.

4. Оперативно реагировать на заявления и жалобы потребителей, а также обращения общественных организаций.

5. Документально фиксировать ход общения с потребителями и общественными организациями.

6. Обеспечить индивидуальный подход к недовольным потребителям и общественным организациям.

7. Качественно выстроить юридическую работу с потребителями.

8. Осуществлять сбор информации в отношении потребителей.

9. Оказывать серьезное противодействие субъектам с очевидно необоснованными требованиями.

10. Принять допустимые меры устранения наруше-

ний с предложением недобросовестным субъектам способов урегулирования спора.

11. Инициировать судебное разбирательство, предметом которого может быть расторжение договора купли-продажи в связи с существенным изменением обстоятельств с учетом поведения потребителя. Требованием также может быть признание договора недействительным на основании его совершения потребителем с очевидно противозаконной целью в виде извлечения незаконной выгоды. Указанные меры направлены на опережение совершения действий недобросовестными субъектами с возможностью обосновать суду необходимые обстоятельства.





Работа с банками

В завершающей главе речь идет об активной работе банков в рамках Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Актуальность данного вопроса подтверждается многочисленной судебной практикой, а также высказываниями руководителей соответствующих структур: ЦБ РФ, Росфинмониторинга и даже ФАС РФ.

Что же должен иметь в виду продавец при конструировании бизнес-процессов и почему на это надо обращать внимание?

Во-первых, игнорирование работы банков в этой области может привести к применению к продавцу предусмотренных законом мероприятий: ограничение работы дистанционного

обслуживания банковского счета, отказ в проведении платежных поручений на бумажном носителе, расторжение договора банковского обслуживания, установление повышенной комиссии, так называемого «заградительного тарифа». Для торгующей компании последствия крайне неприятные.

Во-вторых, продавец попадает в так называемый «черный список», что приводит к затруднительности открытия расчетного счета в других банках. Продавец не сможет уйти от своего банка.

В-третьих, восстановление репутации потребует значительных временных затрат: либо обращение в обслуживающий банк и потом в межведомственную комиссию при ЦБ РФ, либо подача иска в суд.

Стоит иметь в виду, что банк не вправе заблокировать поступление денежных средств на расчетный счет. Блокировка имеет отношение только к операциям по списанию денег.

Для того чтобы не допустить указанных последствий, необходимо иметь представление о ситуации-





ях, которые вызывают подозрительность у банков:

Стоит иметь в виду, что банк не вправе заблокировать поступление денежных средств на расчетный счет. Блокировка имеет отношение только к операциям по списанию денег.

1. Участие в денежном потоке большого числа контрагентов с последующим списанием денежных средств.

2. Незначительный удельный вес налоговых платежей или их полное отсутствие по сравнению с объемом проведенных операций.

3. Отсутствие сопутствующих расходов (заработная плата, аренда, иные).

4. Банковские операции осуществляются не в рамках основного вида деятельности, зафиксированного в уставе и ЕГРЮЛ.

5. Обналичивание денежных средств. К при-

меру, перевод денежных средств на корпоративную карту руководителей, учредителей, бухгалтера, иных сотрудников. С учетом модели бизнеса могут использоваться индивидуальные предприниматели, что автоматически привлекает внимание банков.

6. Недостаточность сотрудников для осуществления деятельности.

7. Отсутствие продавца по юридическому адресу (месту нахождения) и массовость юридического адреса.

8. Совпадение в одном лица руководителя и учредителя.

9. Минимальный размер уставного капитала.

10. Отсутствие бухгалтера.

11. Отсутствие договорных правоотношений по аренде склада в случае отгрузки товара со склада третьего лица.

12. Сомнительное положение контрагентов. Один из наиболее значимых показателей. Принимается во внимание при наличии покупателей — юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Владельцам и руководителю торгового бизнеса необходимо исключить необдуманные управленческие решения и стремиться к поступательному развитию, поскольку резкие изменения в деятельности могут привести к негативной оценке банком.

Привлекающими внимание могут быть:





1. Увеличение оборотов по счету в десятки раз, изменение характера операций в сторону обладающих признаками транзитных.

2. Существенное превышение среднемесячных оборотов по сравнению с заявленными клиентом оборотами при открытии счета.

3. Значительные денежные обороты за короткий период.

4. Зачисление крупных сумм денежных средств на счет продавца, операции по которому были незначительными по сравнению с поступившей суммой денежных средств за предыдущий период.

Указанные показатели, как правило, привлекают внимание в совокупности. Но руководству целесообразно обращать на них

внимание и контролировать работу с банком.

Чтобы избежать недопонимания с банком, продавцу целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

— ограничить использование схем налоговой оптимизации, в первую очередь способы дробления бизнеса;

— ограничить платежи, не связанные с основной деятельностью;

— периодически проверять базы ФНС на предмет наличия записи о недостоверности сведений;

— обеспечивать хотя бы незначительный остаток средств на расчетном счете;

— своевременно предоставлять сведения об измененных данных о руководителе, участниках, адресе места нахождения;

— ограничить операции с аффилированными лицами;

— ограничить заемные операции, а также финансовую помощь от учредителей;

— ограничить связи с индивидуальными предпринимателями и субъектами, не работающими с НДС;

— тщательно проверять контрагентов.

Обязательным элементом работы с банками является своевременное предоставление запрошенных сведений. Судебная практика свидетельствует о том, что нарушение данной обязанности приводит к признанию судом действий банка обоснованными.

*Павел Федоров,
управляющий партнер
юридической фирмы
«ЮстПро»*





Отсутствие товара на полке: причины и последствия явления

Out Of Stocks (OOS) — так называется это явление во всем ритейл-мире. Оно раздражает потребителя даже больше отсутствия ценников. А производители товаров вместе с ритейлерами теряют прибыль. Исследовать проблему и дать рекомендации по ее устранению помогают эксперты.

По оценке многих аудиторов вопроса, таких как MEMRB, в России показатель OOS традиционно выше, чем в странах Европы или, скажем, Северной Америки.

MEMRB RETAIL TRACKING SERVICES — одна из ведущих международных исследовательских компаний — аудиторов ритейла. Исследовала разные

форматы торговых точек на предмет торговых запасов, категорий, цен, объемов продаж, OOS.

Российские торговые и закупочные компании в курсе проблемы. OOS подразумевает отсутствие товара в продаже. Для этого результата есть две причины:

— отсутствие товара в магазине OOS: не заказали; не дозаказали; заказали /

не привезли; заказали / привезли не то; заказали / не довели нужный объем;

— отсутствие товара на полке OSA (On Shelf Availability): товар есть, но не вынесен в торговый зал, остался на складах и в подсобках; товар неправильно введен в базу магазина/сети, так как спутаны штрихкоды при приеме товара и внесено неправильное количество; результаты



текущей инвентаризации ошибочны и утверждено неправильное количество.

Если в Европе показатель OOS достигает 8% от товарооборота, в компании говорят о катастрофе. В России он может достигать до 18% и даже выше. Агентство MMRB назвало средний российский процент 17,7% (в категории быстро оборачиваемых товаров). Учитывались товары, которые не попали в кассовые отчеты, то есть не продавались в течение дня.

Управленческая причина высокого процента OOS заключается в **неэффективности управления** ресурсами ритейла и производственно-дистрибьюторских компаний. У ритейловых компаний есть три ресурса:

1. Товар-деньги — вес ресурса 40%.

2. Время работы сотрудников управления и operation (магазины) — вес ресурса 40%.

3. Торговые и складские площади — вес ресурса 20%.

К примеру, если в матрице торговой сети 7–17 тыс. наименований товаров (SKU), то иллюзией будет сказать, что все товарные позиции будут обслужены без OOS. Это объективно управленчески невозможно, да и не нужно! (В майском номере журнала А. Калмыков подробно разъяснил систему приоритетов управления продажами на основе своей методики рейтингового анализа продаж.)

Примеры из практического анализа торговых сетей food retail

Пример 1. Сеть гипермаркетов, период — семь месяцев: октябрь 2016-го — апрель 2017 года.

Рейтинг по А. Калмыкову	Коэффициент рейтинга	Оборот, руб.	Кол-во SKU, ед.	% SKU	% OOS	OOS, денег по ABC-рейтингу	Кол-во SKU с OOS	% SKU с OOS
ВСЕГО	1,00	981 348 880	38 123	100		8,2%		
ABC	0,80	785 079 104	4291	11		80 863 148	1694	39
A (внутри ABC)	0,40	392 539 552	567	1	7	27 477 769	221	39
B (внутри ABC)	0,24	235 523 731	1437	4	12	28 262 848	585	41
C (внутри ABC)	0,16	157 015 821	2287	6	16	25 122 531	888	39
X	0,20	196 269 776	33 832	89				

Выводы по аналитике OOS:

1. **Имеет принципиальный смысл тратить** ресурсы компании на уменьшение OOS по рейтинговым группам А и В в первую очередь и по С — во вторую очередь.

2. **Не имеет смысла тратить** ресурсы компании на обеспечение уменьшения OOS по рейтинговой

группе X. Это почти 34 тыс. SKU, которые дают всего 20% остатка продаж в деньгах и количестве, имеют самую низкую оборачиваемость и самую высокую величину слабо оборачиваемого товарного запаса.

3. **Значительные потери (8,2% оборота за семь месяцев), включая пиковые декабрь и март,** говорят об отсутствии

эффективного управления на уровне топ- и среднего менеджмента торговой сети. Эти менеджеры не владеют как «градусниками ритейла», так и системой управления начиная от ИТ-построения системы ритейл-аналитики.

4. **Избыточная матрица в 38 123 SKU** тянет всю сеть назад. Необходимо учиться чистить матрицу.



Пример 2. Сеть магазинов кондитерских (девять магазинов), ноябрь 2019 года.

Рейтинг	SKU	Оборот, ноябрь 2019 года	OOS, ноябрь 2019 года	% OOS, AB-рейтинг
ВСЕГО	915	201 909 094	19 082 557	9,5
Рейтинг А	44	80 763 638	15 467 560	19,2
Рейтинг В	66	48 458 182	3 614 997	7,5

Выводы по аналитике OOS:

1. Даже при небольшой матрице в 915 SKU отсутствие управления продажами по товарам А- и В-рейтинга дает высокий OOS в размере 9,5%.

2. Наведение порядка для 110 SKU гораздо более реально, чем для всей матрицы в 915 SKU, и требует гораздо меньших ресурсов как управления, так и operation.

Согласно статистике, около **50% случаев** OSA (недоступность товара для покупателя) происходит при ненулевых остатках. То

есть OSA уже состоялось — товара нет на полках, но в подсобках / на складах магазина он есть.

Как ведет себя покупатель в случае OOS:

- **31% покупателей уйдут в другой магазин** и приобретут там необходимый товар. Магазин теряет весь средний чек покупателя, и уменьшается количество чеков. При регулярном OOS покупатель переключается на другой магазин.
- **26% покупателей выберут аналогичный товар другого бренда** или производителя в случае

похожих характеристик и одинакового ценового сегмента. Покупатель, привыкший регулярно покупать в своем ценовом сегменте, не хочет переходить в другой сегмент.

- **19% покупателей выберут другой продукт этого же бренда** или производителя. Не факт, что этот выбор покупателя станет устоявшимся.

- **15% покупателей отложат покупку.** Часть покупателей могут отложить покупку до того момента, пока их продукт не появится на полках, если это товары длительного пользования.

- **9% покупателей откажутся от покупки.**

Вывод простой: OOS заставляет покупателя менять свое поведение, которое приводит к поиску новых вариантов (другие бренды, другие магазины).

Для начала производителям и ритейлерам стоит разобраться в природе возникновения OOS, уметь оценить как само явление, так и его последствия. Тем более что показатель отсутствия товара на полке напрямую связан с понятием упущенной прибыли. Важность последнего трудно переоценить.





**ПРИЧИНЫ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ OOS**

Товар может отсутствовать на полке по нескольким причинам:

- несвоевременная поставка товара;
- неполная поставка;
- не сделанный своевременно заказ товара или ошибки при поставке;
- поставка бракованного товара;
- резкое увеличение спроса.

Причины OOS можно объединить в три группы:

1. Неграмотное планирование:

- ошибочное прогнозирование;
- некорректные остатки в базе данных магазина / торговой сети;
- путаница в графике поставок;
- неверная информация о товаре;
- кражи товара;

— повреждения товара во время перемещения внутри магазина.

Если методы работы магазина избраны неправильно, **ошибки процедуры прогнозирования** гарантированы. Как же определить настоящую потребность в том или ином товаре? Составляющими элементами правильного прогноза являются параметры страхового запаса, текущих остатков и процес-





са поставки. Запланировать все три довольно непросто. Некоторые розничные сети не могут определить свой страховой запас: сколько реально потребуется товара, если внезапно на него возрастет спрос, как исправить некорректные остатки, как обеспечить полноценную выкладку.

Ох уж эти **некорректные остатки!** Избежать их (в теории) очевидно просто: путем проведения инвентаризаций по группам товаров (у некоторых категорий — раз в неделю). Но, как показывает практика, зачастую старательно составленные графики остаются на бумаге, а не в системной базе. Персонал торговых точек ленится проводить инвентаризации и не всегда обеспечен специальной считывающей

техникой — ручными сканерами.

Несоблюдение графиков поставок — также повсеместная проблема как для магазинов, так и для складов. Если машина долгое время ждет разгрузки (порой до суток), отсутствие товара на полке неизбежно. Данная логистическая проблема в совокупности с нежеланием поставщиков отгружать товар ночью (а это самое лучшее логистическое время поставки) также является причиной OOS.

Не меньше на OOS влияют **неверные мастер-данные** и некорректное построение базы данных товаров, отсутствие формата наименований товаров и минимальных продажных единиц. Эта распространенная ошибка

решается при коммерчески и ИТ-правильном структурировании базы данных, которые предоставляются на момент ввода товара в систему и синхронизации дальнейших поставок.

На Западе существует понятие **shrinking** — потери товара в процессе движения в торговом зале. То, что у нас называют кражей. Как бы явление ни называлось, на корректность остатков и отсутствие товаров на полке оно влияет одинаково. Борьба с ним очень непросто, хотя и возможно.

Следующая повсеместная проблема — **повреждение товара во время перемещения внутри магазина**. Зависит оно как от небрежности персонала и потребителя, так и от некачественной упаковки.



Итогом всех случаев, описанных в п. 1, становятся потери до 3% товарооборота, что является чрезмерным показателем. Нормальный показатель потерь находится в диапазоне от 0,3 до 0,5% от оборота.

2. Проблемы розницы как причина OOS:

- несвоевременное пополнение полок;
- удаление сотрудниками магазинов товаров из ассортимента;
- человеческий фактор при формировании заказа;
- неэффективные операции распределительного центра.

Несвоевременное пополнение полок как первая в этом списке причина — самая распространенная в ритейле. Отсутствие «ритейл-градусников» и маркирования А-, В-рейтинга на ценниках, согласно методике А. Калмыкова, не фокусирует

персонал магазинов на приоритетное управление. Не делается оперативный запас высокорейтинговых товаров и не выделяется большее место выкладки, как в ширину (фейсинг), так и в глубину. Отсутствуют правила мерчандайзинга в магазине, сами продавцы не понимают правил выкладки на разных видах торгового оборудования. Даже наличие планограмм не уменьшает OOS.

мерческом отделе/департаменте. Необходимо, чтобы ввод и вывод товаров в матрицу не был доступен в магазинах. Определение рейтинга товаров в продажах должно находиться в одних руках! Тогда можно избежать **удаления высокорейтингового товара из ассортимента** сотрудниками торговой точки.

Несмотря на то что искусственный интеллект понемногу входит в ритейл,

Управлением товарной базой должен заниматься один специалист — управляющий базой данных, который находится в коммерческом отделе/департаменте.

Управлением товарной базой должен заниматься один специалист — управляющий базой данных, который находится в ком-

на этапе создания заказа на поставку торговля не может пока отказаться от **человеческого фактора**. И его влияние остается во главе



угла как в худшую сторону (лоббирование интересов поставщика через личную заинтересованность), так и в лучшую (персонализация качественного заказа одним специалистом). Но и та, и другая составляющая не дают стабильности в правильном заказе.

3. Ошибки поставщиков:

— не всегда высокий уровень соотношения заказанного к поставленному — так называемый уровень исполнения заказов (service level); хороший service level — не менее 90%;

— низкое качество групповой упаковки;
— невысокий уровень подготовки персонала компаний-поставщиков.

Существующая на рынке ситуация удивляет своей парадоксальностью. Производитель создает товар с желанием его продать, но когда товар становится востребованным, а ритейлер просит поставить большее количество или расширить ассортимент — производитель оказывается не готов. Или готов, но не в полном объеме. Ведет ли это к снижению товарооборота, прибыли и, как следствие, экономических показателей государства? Безусловно. У крупных компаний сумма недопоставок товара (и тому есть примеры) может достигать до \$1 млн в год по причине **нехватки мощностей производства и проблем логистической сферы.**

Российским производителям часто недостает навыков планирования, в том числе с использованием маркетинговых исследований для прогнозирования потребления.

Неэффективные операции РЦ приводят к сбою в поставках, долгой приемке. В прогрессивных сетях внедрены беспроволочная приемка и подведение итогов бухгалтериями подразделений 1 раз в месяц.

— отсутствие качественного форкастинга (прогнозирования) производства поставщиков;

— неготовность производственных мощностей к активному продвижению бренда на рынке;





Российским производителям часто **недостает навыков планирования**, в том числе с использованием маркетинговых исследований для прогнозирования потребления. Существующие системы прогнозирования ИТ несовершенны, так как не содержат правильных математических моделей.

При этом может быть запущена активная рекламная кампания, не обеспеченная достаточным количеством товара. Что, конечно, прямо уменьшает лояльность покупателей. Отношение покупателей к отсутствию товара на полке очевидно: покупатель будет недоволен, когда не найдет необходимый товар.

В западном ритейле производители давно перешли по требованию торговых сетей на **выкладку упаковками**, особенно в магазинах с дисконтным характером продаж. Эти упаковки:

- красочно брендированы;
- стойчивы к повреждениям в процессе поставки;
- легко распаковываются вручную, так как заранее перфорированы;

- имеют кратное количество единиц товара не только для логистики поставки, но и для удобства покупки мелким оптом (**оптовый квант продаж**).

Невысокий уровень подготовки персонала компаний-поставщиков отражается в слабом умении бюджетировать продажи

на весь год с учетом развития продаж, открытия новых регионов продаж, выведения новых SKU в бренде или новых брендов. Часто поставщики не умеют планировать продажи на год совместно с торговыми сетями, прогнозируя с точностью до $\pm 5\%$. Менеджеры категорий торговых сетей и поставщики скатились до уровня торговли за процент ретробонуса, что не дает роста продаж, такого, как при управлении товарными категориями.

Продолжение темы — в следующем номере журнала

Благодарим за подготовку материала экспертов компании Trade-help





Интуиция и актуальность: что важнее в создании бренда одежды?

Несмотря на кризис розничного fashion-ритейла, Интернет предлагает потребителям огромное количество товаров, услуг и, конечно, очень большой выбор одежды. Как найти свою нишу, если ты хочешь и носить, и производить удобную, качественную, стильную одежду из натуральных материалов по разумной цене, сохраняя свою индивидуальность? Этот вопрос был одним из первых, который задала себе основатель бренда одежды из натуральных тканей «Иваdress» Екатерина Петухова.



Екатерина Петухова,
создатель бренда

качественные платья из натуральных тканей, и дизайн она решила придумывать сама. Екатерина

Петухова ответила на вопросы Юлии Савицкой (специально для нашего журнала).



Наше благополучие зачастую зависит от возможности реализовать то, что нам нравится и хочется делать, без страхов и сомнений. Самое главное — прислушаться к себе. Екатерине хотелось носить





— Как появилась идея создания бренда? Что вдохновило?

— Вдохновило рождение дочери. Я и раньше шила одежду себе и на заказ, потому что в магазинах мне мало что нравилось. Платья часто предлагаются из синтетики, сшитые некачественно. Когда родилась дочка, мне захотелось наряжать и ее: я придумывала платья и заказывала шить по своему эскизу. Когда детские наряды оценили и подруги, пришла идея придумывать платья и продавать их. Затем детские платья постепенно превратились в платья для девушек.

— Вы живете и творите в провинции. Есть ли в вашем городе производители хороших тканей, производство текстиля?



— На мой взгляд, производителей качественных тканей, которые мы можем использовать для себя, не сыщешь ни в моем городе, ни в России вообще. Недавно закрылась очень крупная фабрика хлопка в Москве. Поэтому лен мы покупаем в Беларуси, остальные ткани — в Турции, Китае.

— Сложно ли было создавать стартап? Какие были основные трудности?

— Принципиально новым видом бизнеса, стартапом производство индивидуальной одежды не назовешь. Казалось





бы, шьющих людей много, учебных заведений достаточно. Но основная сложность была как раз — найти профессионалов. Я думаю, у многих сейчас такая проблема в самых разных сферах.

— **Учитываете ли вы модные тенденции или ориентируетесь только на индивидуальную стилистику?**

— Мой стиль интуитивный. Придумываю и создаю только то, что нравится и хочется в данный момент мне самой. Возможно, звучит амбициозно, но потом так получается, что многие модели оказываются актуальными в текущем сезоне.



— **В чем преимущество одежды и аксессуаров вашего бренда?**

— Натуральные ткани, очень качественный пошив по меркам клиента. Индивидуальность в одежде сейчас в тренде во всем мире.

— **Что вы хотите выразить стилем, который предлагается вашим брендом?**

— Экологичность, свободу движений, женственность и красоту в повседневной жизни.

— **Почему стоит выбирать натуральные ткани?**

— Я не скажу ничего нового: актуальность их



только возрастает, и тому есть причина. Мы, конечно, ощутили плюсы синтетики, ее дешевизну, устойчивость цвета, быстрое выпрямление замятий. Но все знают, какие приятные ощущения дарят натуральные ткани (и только они) при носке: лен и хлопок действительно дают телу возможность «дышать», они впитывают влагу в жару. Зимой шерсть и хлопок защищают от холода. Наконец, упомянутая выше экологичность: натуральные ткани созданы природой. А мы просто добавили немного стиля, мастерства и индивидуальности.

— **Какие модели одежды чаще всего покупают?**

— Конечно, платья. Для большинства девушек это атрибут женственности. Для мужчин — извечный атрибут женской привлекательности.

— **Сложно ли выйти на столичный рынок либо на рынки других стран региональному производителю?**

— Если есть желание, то несложно, но дорого. Сейчас социальные сети помогают в этом, но и там продвижение становится недешевым удовольствием.

— **Посмотрим со стороны потребителя. Как выбрать качественную одежду, на что в первую очередь надо обратить внимание?**

— На ткань, пошив. Обязательно смотреть состав



материала готовой одежды и в прямом смысле слова выворачивать наизнанку: она должна быть такая же красивая, как наружная сторона.

— **Тяжело ли сейчас выживать локальным брендам?**

— В условиях карантина мы в очередной раз поняли, что можно рассчитывать только на себя. Но при всем многообразии выбора на fashion-рынке человек всегда будет стремиться выделиться из толпы. А где именно находится производитель — в наше время совершенно не важно. Само понятие локального бренда уходит в прошлое.

— **Как, на ваш взгляд, лучше продается подоб-**

ный товар: онлайн, через «Инстаграм» или в розницу?

— Уверена: если то, что вы создаете, — это качественные вещи, созданные с любовью, они будут продаваться хорошо и онлайн, и офлайн.

— **Что вы могли бы пожелать читателям, которые планируют открыть свой fashion-бизнес?**

— Слушать свои ощущения, создавать свой стиль, не зависимый от тенденций, чужих советов и даже моды. Не бойтесь начинать что-то новое, пробуйте, создавайте, забудьте о страхах, особенно чужих.

*Подготовила
Юлия Савицкая*



Инвентаризация товарно-материальных ценностей (ТМЦ)

Процесс управления предусматривает принятие решений на основе соответствующих данных. Искажение или недостоверность сведений наделяют управленческое решение дефектами. В конечном итоге принимаемые решения могут привести к действительным проблемам для компании в целом.

Любая компания должна уделять достаточное внимание процессу инвентаризации ТМЦ, в том числе вопросу принятия решений по результатам инвентаризации.

ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Закон содержит исчерпывающий перечень случаев обязательности инвентаризации:

- при передаче имущества в аренду, выкупе, продаже;
- перед составлением годовой бухгалтерской отчетности (кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года);
- при смене материально ответственных лиц;
- при выявлении фактов хищения, злоупотребления или порчи имущества;
- в случае стихийного бедствия, пожара или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;

— при реорганизации или ликвидации организации.

Это наиболее часто встречающиеся случаи инвентаризации. Имеются также иные, но они носят эксклюзивный характер.

В целях управления компанией в ней могут проводиться периодические инвентаризации, которые с точки зрения закона не являются обязательными.

КАКИЕ РАБОТЫ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ПРИ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Под термином «инвентаризация» скрывается определенный набор работ, по реализации которых можно получить желаемые результаты.

Инвентаризация предусматривает:

- работы по выявлению фактического наличия запасов;
- сопоставление фактического наличия запасов с данными бухгалтерского учета;

— документальное оформление фактов несоответствия количества, качества, ассортимента поступающих запасов соответствующим показателям (характеристикам), предусмотренным в договорах (поставки, купли-продажи и других аналогичных документах);

— определение причин списания запасов и возможности использования отходов.

ПОРЯДОК ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Под порядком проведения инвентаризаций понимаются: количество инвентаризаций в отчетном году, даты их проведения, перечень запасов, проверяемых при каждой из них, и т.д. Порядок инвентаризаций определяет руководитель организации.

С результатами инвентаризации работает бухгалтерская служба организации (бухгалтер). Следовательно, она обязана:





— осуществлять контроль за своевременностью и полнотой проведения инвентаризаций;

— требовать сдачи материалов инвентаризаций в бухгалтерскую службу;

— следить за своевременным завершением инвентаризаций и документальным оформлением их результатов;

— отражать на счетах бухгалтерского учета выявленные при инвентаризации расхождения между фактическим наличием имущества и данными бухгалтерского учета.

В целях выполнения работ по инвентаризации создается постоянно действующая инвентаризационная комиссия. Дополнительно могут создаваться рабочие инвентаризационные комиссии.

Руководитель своим распорядительным актом (приказом, распоряжением и т.д.) формирует персональный состав таких комиссий.

экономисты, техники и т.д.). Дополнительно в нее могут входить представители службы внутреннего аудита, независимые аудиторские организации.

Результаты инвентаризации фиксируются либо в инвентаризационной описи (утверждена постановлением Госкомстата РФ от 18.08.1998 № 88н), либо в самостоятельно разработанной компанией форме.

В состав постоянно действующих и рабочих инвентаризационных комиссий включаются представители администрации организации, работники бухгалтерской службы, другие специалисты (юристы, инженеры,

Существенным условием проведения инвентаризации является участие в ней материально ответственного лица. Данное лицо не входит в комиссию, но участвовать в инвентаризации должно, за ис-





ключением фактической невозможности по причине увольнения.

В реальности на практике компании не столь формальны. Нередко инвентаризацию проводят сотрудники бухгалтерии, прибегая к помощи специалистов (инженеров, юристов, экономистов).

Сама инвентаризация проводится на основе распорядительного документа руководителя (приказа, распоряжения и т.д.).

ПОДГОТОВКА К ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Необходимо убедиться в актуальности сведений о ТМЦ. С этой целью руководитель организует работу по:

- удостоверению оприходования ТМЦ;
- проверке списания выбывших ТМЦ;

— проверке передачи в бухгалтерию всех документов, опосредующих движение ТМЦ (товарные накладные, акты приема-передачи и т.д.);

— проверке передачи в бухгалтерию приходных и расходных документов или отчетов о движении материальных ценностей и денежных средств.

ФИКСИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Компания должна уделить особенное внимание достоверности отражения результатов инвентаризации. От этого будут зависеть корректировка отчетности (а это отношения с налоговой), принятие решений, взыскание убытков с материально ответственного лица.

Результаты инвентаризации фиксируются либо в инвентаризационной описи (утверждена постановлением Госкомстата РФ от 18.08.1998 № 88н), либо в самостоятельно разработанной компанией форме.

Расхождения в ТМЦ фиксируются в сличительных ведомостях. В данном случае компании также могут использовать как утвержденные формы, так и самостоятельно разработанные. На практике компании используют совмещенные инвентаризационные описи и сличительные ведомости, что позволяет экономить время.

По результатам инвентаризации компания составляет акт об инвентаризации. В акте указываются сведения о лицах, ответ-





ственных за сохранность имущества, у которых проведена инвентаризация, сведения о председателе и членах инвентаризационной комиссии, реквизиты приказа о ее назначении, период проведения инвентаризации, результаты инвентаризации и заключение комиссии. Данный акт подписывают члены инвентаризационной комиссии, а впоследствии его утверждает руководитель.

При выявлении расхождений в ТМЦ к акту прикладываются сличительные ведомости, объяснительные записки материально ответственных лиц.

Результаты инвентаризации должны быть отражены в учете и отчетности того месяца, в котором была закончена инвентаризация, а по годовой инвентаризации — в годовой бухгалтерской отчетности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

Инвентаризация сама по себе является механизмом управления. На ее основе принимаются соответствующие решения по устранению недостатков в хранении и учете запасов и возмещению материального ущерба.

В случае выявления излишков ТМЦ приходятся по рыночным ценам. С точки зрения налогообложения данный излишек является внереализационным доходом (без включения НДС), что приводит к налогу на прибыль.

Суммы недостачи и порчи ТМЦ списываются по их фактической себестоимости, которая включает в себя договорную (учетную) цену и долю транспортно-заготовительных расходов, относящуюся к этим ТМЦ. С точки зрения налогообложения недостача и

порча являются внереализационным расходом, что приводит к снижению налога на прибыль.

Решения о списании или оприходовании принимает руководитель. В случае необходимости списания ТМЦ в материалах, представленных руководству, должны содержаться документы, подтверждающие обращения в соответствующие органы (органы МВД России, судебные органы и т.п.) по фактам недостач, и решения этих органов. Также должно быть представлено заключение о факте порчи ТМЦ, полученное от соответствующих служб организации (отдела технического контроля, другой аналогичной службы) или специализированных организаций.

*Павел Федоров,
управляющий партнер
юридической фирмы
«ЮстПро»*





Время обновления

Экспертная поддержка торговли от флагмана отрасли

Торговый бизнес на рынке сантехнических товаров уже не первый год испытывает серьезные трудности. Покупательная способность населения снижается, а вместе с ней падают продажи в розничных магазинах. Покупатели стремятся экономить и если все-таки возникает необходимость приобрести сантехнику, то, как правило, выбирают дешевые варианты. И это далеко не все проблемы, которые испытывает малый бизнес в сфере торговли сантехникой.

В 2019 году группа компаний «Сантрек» (крупный поставщик сантехнических товаров в России) провела выборочный опрос клиентов с целью узнать, какие трудности испытывает розничный бизнес в настоящее время. Было опрошено 100 представителей малого и среднего торгового

бизнеса из разных регионов страны. В результате были выявлены проблемы, которые затрагивают большинство оптовых клиентов компании.

ПАДЕНИЕ ПРОДАЖ

Главной проблемой, объединяющей практически всех опрошенных, стало значительное падение

продаж на фоне снижения покупательной способности населения. Причем эта тенденция постепенно усиливается последние несколько лет. Население ушло в жесткую экономию, не только по причине значительного уменьшения доходов, но и стремясь сэкономить средства на «тяжелые времена». Ремонт жилья и





крупные покупки откладываются на будущее. А если все-таки сантехника выходит из строя, то вместо покупки новой (как это было раньше) люди покупают комплектующие и производят ремонт, что гораздо дешевле. Для розничного магазина сантехнических товаров это становится проблемой, ведь заработать только на комплектующих очень сложно.

ВЫСОКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Не последнюю роль играет и жесткая конкуренция на рынке розничной торговли. Крупные сетевые DIY-ритейлеры (товары для ремонта, «сделай сам». — *Прим. ред.*) благодаря прямому сотрудничеству с производителями товаров и большим объемам закупок могут предложить покупателям более привлекательную ценовую

политику, чем единичные точки продаж. Небольшим магазинам недоступны такие условия закупки, ведь они могут брать лишь скромные партии товаров. Кроме того, сотрудничать с каждым производителем в отдельности, даже если они работают с мелким оптом, невыгодно. Это требует слишком больших трудовых и денежных затрат. Как правило, мелкий розничный бизнес производит закупку товаров у более крупных разноплановых поставщиков, которые также ставят свою цену. В конечном итоге обычный магазин даже при самой небольшой наценке не может предложить покупателям такую же стоимость товаров, как в сетевых DIY-гипермаркетах. А клиент всегда ищет более выгодные предложения, даже если сэкономить получается совсем немного.

РОСТ ЗАКУПОЧНЫХ ЦЕН

Только в 2019 году производители сантехнической продукции повысили цены в среднем на 10%. В начале 2020 года стоимость товаров резко выросла на фоне ослабления рубля. Большинство российских производителей сантехники используют зарубежные комплектующие, что и спровоцировало резкий всплеск цен на продукцию даже российских производителей. Это еще больше осложнило ситуацию в продажах сантехники, опустив их на достаточно низкий уровень.

НОВЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ

В результате обозначенные выше проблемы приводят бизнес к единственному пути выживания — жесткой борьбе за каждого покупателя. Уже





недостаточно открыть магазин в проходном месте и сделать яркую вывеску. Сегодня большинство покупателей определяют место покупки товара еще до выхода из дома. Они смотрят цены и ассортимент на сайтах, ищут промоакции или скидки. Не последнюю роль при принятии решения играют качество обслуживания, привлекательное оформление витрин, удобное зонирование торгового зала и т.д. Такие приемы маркетинга и мерчандайзинга давно применяют крупные сетевые ритейлеры. А вот мелкий и средний торговый бизнес в сфере сантехнических товаров только приходит к этому, адекватно понимая, что теперь придется бороться за покупателей всеми доступными способами.

Проведенный опрос показал, что многие клиенты

группы компаний «Сантрек» находятся в растерянности и не знают, как выйти из сложившейся ситуации. Чтобы конкурировать с крупными игроками рынка, необходимо постоянно взаимодействовать с целевой аудиторией, удерживать ее интерес и предлагать уникальные преимущества. Именно с целью развития этих навыков была создана «Служба поддержки торговли», которая призвана поддерживать партнеров компании в трудный период.

В чем же заключается суть данного проекта? Конечно, на ситуацию снижения покупательной способности населения или жесткую конкуренцию на рынке повлиять невозможно. Но группа компаний «Сантрек» может рассказать своей аудитории о методах повышения продаж и удержания по-

купателей, которые стоит внедрить уже сегодня. Тем более что 20-летний опыт деятельности на рынке сантехнических товаров и около 5000 клиентов по всей стране подтверждают компетентность компании в этих вопросах.

Для реализации проекта был приглашен признанный эксперт в сфере маркетинга и продаж. В прямом эфире спикер рассказал, как поднять прибыль и привлечь новых покупателей даже в условиях жесткой конкуренции. Уже состоялись три онлайн-встречи «Службы поддержки торговли» на канале компании в YouTube. За время эфиров эксперт раскрыл острые темы, которые вызвали живой интерес и много вопросов:

- как использовать преимущества локации магазина;





- как создать действующую навигацию в торговом зале;
- что нужно обязательно сделать для того, чтобы покупатель вас нашел;
- как правильно продвигаться в Интернете;
- как правильно оформить витрины;
- какие промоакции наиболее эффективны;
- как отстроиться от конкурентов.

Возможность онлайн-присутствия на встречах имеют только клиенты компании, получившие в день мероприятия специальную ссылку на эфир. Участники могут задавать вопросы эксперту и получать исчерпывающие ответы. Кроме того, за несколько дней до вебинара сотрудники компании собирают вопросы от клиентов, на

которые также отвечает эксперт в прямом эфире. Видеозапись встречи выкладывается в свободном доступе спустя неделю на YouTube-канале «Сантрек». Здесь каждый желающий может посмотреть запись мероприятия и вынести для себя полезную информацию.

Проведенные в рамках проекта вебинары уже получили позитивные отзывы от участников. Многие смогли взглянуть на свой бизнес с новой стороны, увидеть слабые места, получить стимул для изменений в лучшую сторону. В течение года планируется провести еще ряд онлайн-встреч в рамках проекта и раскрыть волнующие бизнес вопросы, которых с каждым разом появляется все больше.

ПОСТОЯННАЯ ЭКСПЕРТНАЯ ПОДДЕРЖКА

Поддержка клиентов группы компаний «Сантрек» не ограничивается онлайн-встречами с экспертом в сфере маркетинга и продаж. Специально для партнеров был записан обучающий видеокурс, который включает в себя полный комплекс занятий по развитию и продвижению торгового бизнеса. В обучающий цикл включены актуальные на сегодняшний день темы, знание которых поможет вывести магазин на новый уровень эффективности.

Курс состоит из следующих видеоуроков:

- «Аватар потребителя»;
- «Изучение конкурентов»;
- «Инструменты привлечения внимания»;





- «Интернет-маркетинг»;
- «Использование выгод расположения магазина»;
- «Определение маркетинговой задачи»;
- «Построение стратегии позиционирования»;
- «Правила эффективной коммуникации»;
- «Принцип продажи»;
- «Работа продавцов. Квадрат установок»;
- «Разработка названия»;
- «Способы захвата внимания».

Доступ к обучающим материалам получает каждый клиент компании по индивидуальной учетной записи. Видео можно посмотреть в любое удобное время необходимое количество раз. Возникшие в ходе обучения вопросы можно задавать в комментариях и там же получить ответ от эксперта.

Помимо видеокурса, клиенты получают информационные материалы, созданные на основе многолетней успешной работы группы компаний «Сантрек» на рынке продажи сантехнической продукции. За время деятельности специалисты компании не раз помогли открыть и выйти на первую прибыль магазинам различного формата: от небольших торговых точек до крупных супермаркетов. Весь опыт и применяемые методы отражены в сборнике обучающих материалов. В статьях раскрыты такие темы, как:

- «магазин у дома»: формат с большим потенциалом;
- как выбрать место для открытия магазина;
- первая закупка товара: создаем востребованный ассортимент;

- эффективная выкладка и оформление витрин;
- выбор поставщика: выстраивание эффективного сотрудничества;
- рассчитываем средний чек в магазине;
- как привлечь внимание к открытию магазина;
- промоакции: как быстро продать товар с низким спросом;
- как получать клиентов из социальных сетей;
- грамотный персонал — инструмент эффективных продаж;
- сайт — эффективный канал привлечения клиентов;
- высокий сервис — гарантия постоянства покупателя.

Очевидно, что сейчас в Интернете в свободном доступе есть множество видео и статей, в которых обучают различным техникам



продаж и другим приемам развития бизнеса. Проблема в том, что эти материалы направлены на широкий круг аудитории. Но каждая сфера деятельности имеет свои нюансы, которые обязательно нужно учитывать в работе. А значит, стоит очень внимательно выбирать методы продвижения торгового предприятия исходя из специфики своего дела и потребностей покупателей. Именно этим правилом руководствовалась компания, создавая курс обучающих материалов для малого и среднего торгового бизнеса в сфере сантехнических и хозяйственных товаров.

НЕ ОБУЧЕНИЕМ ЕДИНЫМ!

Главным критерием успеха группы компаний «Сантрек» является прибыльный бизнес ее клиентов. И чтобы максимально помочь поддержать продажи в розничных магазинах партнеров, компания предоставляет на бесплатной основе торговое оборудование и материал для продвижения продукции.

Первое, с чем сталкивается потенциальный покупатель, — оформление фасада магазина. Это не только яркая вывеска, но и отличная рекламная возможность для продвижения продукции. Компания помогает своим клиентам привлекательно и эффективно оформить фасад торгового помещения. С этой целью дизайнер разрабатывает натяжные бан-



неры различных размеров индивидуально под каждый клиентский запрос. Вместе с клиентом определяется изображение товаров, которые необходимо продвигать в первую очередь. После полного утверждения баннер печатается и отправляется с ближайшей доставкой товаров.

Привлекательное и удобное оформление зала также играет важную роль. Это дает возможность покупателям хорошо рассмотреть товар и сделать правильный выбор. С этой целью были разработаны стенды для смесителей и акриловых ванн. Клиенты компании получают их бесплатно по индивидуальному запросу.

Группа компаний «Сантрек» предлагает огромный ассортимент товаров, который составляет более 25 тыс. наименований. Представить все в розничном магазине средних размеров невозможно. Как правило, партнеры компании пользуются каталогами

и брошюрами, предлагая своим покупателям более широкий выбор продукции. Весь маркетинговый материал (каталоги, брошюры, листовки) предоставляется бесплатно в любом количестве. Ежегодно выпускаются обновленные каталоги товаров, которые распространяются среди клиентов.

Таким образом, компания помогает своим партнерам не только выстоять в непростое для бизнеса время, но и поднять продажи с помощью различных маркетинговых приемов. Именно применение современных подходов и поиск новых путей развития помогают выжить в кризисной ситуации и даже обогнать многих конкурентов. Сейчас самое время повышать навыки ведения бизнеса, и именно это предлагает своим клиентам группа компаний «Сантрек».

*Елена Тишкина,
начальник отдела PR
группы компаний
«Сантрек»*





«Все ушли в онлайн»: выводы и советы специалиста



Алена Богданова,

специалист по работе с людьми, бирюзовый HR, один из создателей метода «Оперативная характерология»

Очень популярная в последние месяцы удаленная форма работы во многом преобразовала бизнес. Многие отрасли (в том числе торговлю) удаленка даже спасла и была взята ими на вооружение начиная от удаленного найма сотрудников и удаленных отделов продаж. По оценкам экспертов, такие отделы, как контроль качества, логистика, PR и маркетинг, дизайн, разработки и др., способные работать вне офиса, компании планируют оставить в формате онлайн. Прислушайтесь к советам специалиста, как адаптироваться к новым условиям.

Быть за пределами офиса — не значит оказаться за пределами рабочего процесса: главное, что поняли сотрудники и руководители компаний.

Компании и учреждения вернулись в прежний режим, но уже с поправками или новыми направлениями. Естественно, некоторые виды бизнеса априори не смогут существовать онлайн: парикмахер не подстрижет вас в Интернете, пекарь не выпечет вам хлеб на компьютере, врач без анализов и оборудования не поставит правильный и тем более точный диагноз. Заводы, производства, сфера услуг продолжают работать как принято, ведь нам нужны товары и услуги для нормального существования.

Для миллениалов давно стало ценным и приоритетным использовать свободный график и работать удаленно, из любой точки мира. Да и более старшее поколение нашло плюсы в работе дома при самоизоляции. Вторым даже оказалось проще проявить такие качества, как самоорганизованность и ответственность.

Дом у нас всегда ассоциировался с отдыхом, нежели

с работой. Поэтому порой бывает сложно сосредоточиться на выполнении рабочих задач. При удаленной работе необходимо научиться грамотно планировать свой день. Опрошенных людей моего окружения я объединила в три категории. Одни — те, кто больше отдыхал, занимался творчеством, уделял время семье. Вторые, наоборот, стали работать больше и от компьютера почти не

Если вы планируете работать из дома и дальше, необходимо привести свой день, неделю к графику. Так не только легче, так вы будете успевать намного больше и качественнее выполнять поставленные перед собой задачи.





отходили. И совсем немногие, третьи, записывали план своего дня, в котором распределяли по часам и отдых, и работу, и занятия с семьей, и время на хобби.

Если вы планируете работать из дома и дальше, необходимо привести свой день, неделю к графику. Так не только легче, так вы будете успевать намного больше и качественнее выполнять поставленные перед собой задачи.

Планируя свой день четко по часам, вы даете себе возможность все успевать и не уставать к вечеру. Люди из первых двух лагерей обращались ко мне как к коучу за помощью — просили помочь с выгоранием.

Общеизвестно, что, находясь на самоизоляции, все устали, у многих проявились проблемы в семье, упала продуктивность в работе. В итоге люди стали

обесценивать себя. Не важно, в офисе вы работаете или дома, при неграмотном подходе выгорание происходит у всех. И основой всех основ является планирование своего дня.

Идеально, если вы введете у себя «правило бодрого отдыха»: 50 минут работаете, 10 — отдыхаете. При этом если вы сидели за компьютером, то отдых должен быть активным: сделать легкую зарядку или немного потанцевать, одним словом — подвигаться. И, наоборот, если вы трудились на грядке, лучше помедитировать, послушать легкую музыку, сделать массаж. Поверьте, при таком графике вечером вы будете бодры и легко заснете. А пробуждение для вас будет просто волшебным. С новыми силами вы с каждым днем научитесь продуктивнее выполнять свою работу!

Не бойтесь признать, что порой вы устаете ни с того ни с сего, без причины. Научитесь слышать себя, помогать себе. Время самоизоляции нам было дано, чтобы переосмыслить прошлое: куда мы летели сломя голову, о ком и о чем постоянно забывали, ничего не успевая и хватаясь за все сразу? Как относились к себе и своим близким? Это было время перемен. Перемен к лучшему.

Вам самим решать, каким вы хотите быть, как вы будете жить и работать дальше. Вернетесь в прежний режим — отлично, захотите идти по новому — вперед. У вас обязательно это получится.

Научиться, «прокачать навыки» вы сможете точно. Главное — верьте в себя. Становитесь лучшей версией себя с каждым новым днем!



ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ



Свыше 20 лет мы издаем для вас журналы. Более 85 деловых, научных и познавательных журналов 10 издательств крупнейшего в России Издательского Дома «ПАНОРАМА» читают во всем мире более 1 миллиона человек.

Вместе с вами мы делаем наши журналы лучше и предлагаем удобные вам варианты оформления подписки на журналы Издательского Дома «ПАНОРАМА».

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛЫ ИД «ПАНОРАМА», В ТОМ ЧИСЛЕ НА ЖУРНАЛ «СОВРЕМЕННАЯ ТОРГОВЛЯ» С ЛЮБОГО МЕСЯЦА

✓1 ПОДПИСКА НА НАШЕМ САЙТЕ

Подпишитесь в пару кликов на нашем сайте panor.ru

Мы принимаем практически любой способ оплаты: с р/счета, через Robokassa, через квитанцию Сбербанка, пластиковой картой и т.д.

✓2 ПОДПИСКА ЧЕРЕЗ НАШУ РЕДАКЦИЮ

Для оформления подписки позвоните по тел. **8 (495) 274-2222 (многоканальный)** или отправьте заявку в произвольной форме на адрес: podpiska@panor.ru

В заявке укажите название журнала, на который вы хотите оформить подписку, наименование вашей компании и банковские реквизиты, Ф.И.О. получателя, телефон и e-mail для связи.

Вас интересует международная подписка, прямая доставка в офис по Москве или оплата кредитной картой? Просто позвоните по указанному выше телефону или отправьте e-mail по адресу podpiska@panor.ru.

✓3 ПОДПИСКА НА ПОЧТЕ



— По **официальному каталогу Почты России «Подписные издания» (индекс П7317)** во всех почтовых отделениях России. Доставку осуществляет «Почта России».

— На сайте Почты России podpiska.pochta.ru

✓4 ПОДПИСКА ЧЕРЕЗ АГЕНТСТВО «УРАЛ-ПРЕСС»



— По **«Каталогу периодических изданий. Газеты и журналы» агентства «Урал-Пресс» (индекс 79272)**. Просто позвоните в «Урал-Пресс». Доставлять издания будет курьер агентства вашего города.

Подробнее — на сайте ural-press.ru

ВЫПИСЫВАЙТЕ, ЧИТАЙТЕ, ПРИМЕНЯЙТЕ!

В стоимость РЕДАКЦИОННОЙ ПОДПИСКИ уже включены затраты по обработке, упаковке и отправке выписанных журналов, что делает подписку через редакцию ОСОБЕННО ВЫГОДНОЙ!

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ:

Тел.: 8 (495) 274-2222 (многоканальный)

e-mail: podpiska@panor.ru; panor.ru