Санкт-Петербургский государственный университет

**РОМАШВИЛИ Михаил Сергеевич**

**Выпускная квалификационная работа**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ФИРМЫ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И РОЗНИЧНОЙ СЕТИ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Экономика фирмы и управление инновациями

Научный руководитель:

Профессор, доктор экономических наук

ОСИПОВ Сергей Владимирович

Рецензент:

Доцент, кандидат экономических наук

ЕВНЕВИЧ Мария Александровна

Санкт-Петербург

2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………………………………..3

Глава 1 Формирование и функционирование системы дистрибуции………….…………..…....5

* 1. Классификация каналов сбыта и формирование системы дистрибуции……………………5
  2. Обоснование способа организации канала сбыта…………………………………………….9

1.3 Основные проблемы взаимодействия производителя и розничной сети………………….13

Глава 2 Оптимизация работы производителя с розничным предприятием…………………...18

* 1. Система доказательств продаваемости товара………………………………………………18
  2. Оценка эффективности работы производителя с розницей………………………………...21

Глава 3 Разработка стратегии сбыта продукции на новом рынке……………………………...28

3.1 Общая характеристика компании…………………………………………………………….28

3.2 Полевое исследование рынка и описание мерчандайзинга……...…………………………29

3.3 Отбор торговых посредников…………………………………………………………………31

3.4 Планирование объема продаж………………………………………………………………..36

Заключение………………………………………………………………………………………...41

Список использованных источников………………………………………………………….…44

Приложение 1…………………………………………………………………………...…………46

Приложение 2………………………………………………………………………...……………47

Приложение 3…………………………...…………………………………………………………48

Приложение 4……………………………………………………………………………………...49

Приложение 5………………………………………………………………………………….......50

Приложение 6……………………………………………………………………………………...51

ВВЕДЕНИЕ

В данной работе рассматриваются вопросы взаимодействия фирмы-производителя и розничной сети. Первые две главы представляют собой теоретическую часть исследования, они образуют некую базу знаний необходимую для качественного выполнения практической части. В первой главе описаны основные термины, дана классификация каналов сбыта по количеству уровней, приведено обоснование способа организации канала сбыта, а также выявлены основные проблемы взаимодействия производителя и розничной сети с возможными вариантами их разрешения. Во второй главе приведена система доказательств продаваемости товара, которую необходимо тщательно подготовить производителю при «вхождении в торговую сеть». Описаны и проанализированы показатели, оказывающие влияние на эффективность работы канала сбыта.

Данная тематика остается актуальной так как продолжается развитие рыночных отношений в России. В связи с этим меняются и процессы взаимодействия между производителями и розницей. Если раньше, еще в СССР, главенствующее место занимало производство, а розница воспринималась как некое подразделение сбыта, то сейчас все больший вес приобретают именно торговые структуры, являющиеся самостоятельными хозяйствующими субъектами. Об этом свидетельствует рост крупных розничных сетей, выражающийся как в финансовых показателях, так и в увеличении количества магазинов.

**Целью данной работы** является анализ факторов, влияющих на эффективность функционирования канала сбыта.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие **задачи исследования**:

* Сделать обзор основных терминов и классификаций;
* Проанализировать основные проблемы взаимодействия производителя и розничного предприятия, и предложить решение, выявленных проблем;
* Описать систему доказательств продаваемости товара, которую производитель предоставляет розничной структуре при «вхождении в сеть»;
* Определить какие показатели оказывают влияние на эффективность работы канала сбыта.

Объектом исследования выступает управление продажами. Предметом исследования является взаимодействие фирмы-производителя и розничной сети. Данная тематика нашла отражение в работах таких ученных экономистов как: Ф. Котлер, Н.Н. Молчанов, Д.И. Баркан, Б.Н. Герасимов, В.В. Радаев, Р.М. Лукич и многих других.

Третья глава содержит практическую часть исследования. В соответствии с данными, полученными при прохождении преддипломной практики, была разработана стратегия сбыта продукции на новом для производителя рынке. Новый полученный опыт в областях, соответствующих профилю обучения, позволил дополнить и скорректировать материал для написания выпускной квалификационной работы (ВКР). Третья глава исследования написана после прохождения преддипломной практики в компании ООО «Кофреско Руском» в период с 12.02.2018 по 14.03.2018.

В рамках прохождения практики, руководством компании ООО «Кофреско Руском» была поставлена цель - определить экономическую целесообразность проекта по выводу на рынок новой продукции. Продукция представляет собой итальянскую посуду для приготовления пищи, в частности сковородки и кастрюли. Исходя из поставленной цели можно выделить следующие задачи:

1. Провести полевое исследование рынка.
2. Предложить наиболее выгодных торговых посредников.
3. Спрогнозировать объем сбыта.

Посуда итальянского производителя «Pink» имеет ряд весомых преимуществ:

* Революционная 4-слойная поверхность из **лавового камня**, усиленная **твердыми минералами**, которые являются сверхпрочными к царапинам;
* Специальный **антипригарный эффект 3D** подходит для всех типов кухонных плит и гарантирует высокую скорость приготовления блюд;
* **Универсальность**: в большинстве сковород кроме обычной жарки производится тушение, копчение, варка супов и приготовление на пару;
* **Максимальное сохранение полезных веществ** за счет кратковременной термообработки, аппетитный вид и отличные вкусовые качества еды;
* **Съемная ручка из дерева или бакелита;**
* Прозрачная стеклянная крышка **PYREX** устойчива к высоким температурам, не царапается и не ломается, легко и просто очищается.

Основу планируемого к продаже в Санкт-Петербурге ассортимента составляют: двухсторонние сковороды-гриль (круглые, квадратные, прямоугольные и восьмиугольные)

планчи, кастрюли, сковороды с высокими бортиками, блинные сковороды, мультифункциональные сковороды-печи, сотейники, ВОКи и аксессуары к ним.

Глава 1 Формирование и функционирование системы дистрибуции

* 1. Классификация каналов сбыта и формирование системы дистрибуции

Основной целью любого коммерческого предприятия, в условиях рыночной экономики, является получение прибыли. Для достижение этой цели, помимо создания конкурентоспособного товара, производитель разрабатывает стратегию сбыта. «Первоочередной вопрос при планировании стратегии сбыта – это определение длины и ширины канала сбыта. Очевидно, что подобные решения должны быть хорошо обоснованы.»[[1]](#footnote-1) **Длина канала сбыта** определяется числом уровней в цепи поставок, а **ширина** характеризуется количеством независимых участников канала на отдельном его уровне.

Существуют ***прямые*** и ***косвенные*** каналы сбыта. Под прямым каналом сбыта понимается такая организация системы дистрибуции при которой между производителем и потребителем не возникает промежуточных звеньев в виде оптовых или розничных посредников. Если между производителем и поставщиком возникают посредники, то такие каналы сбыта называются косвенными. На практике, зачастую реализуются сразу несколько вариантов сбыта, например, через нулевой и одноуровневый каналы. Совокупность действующих каналов распределения формирует **систему дистрибуции,** целью создания которой является предоставление товаров и (или) услуг как можно большему количеству конечных потребителей из заранее определенной целевой аудитории.

**Прямой канал сбыта** может быть реализован через сеть фирменных магазинов и (или) посредством интернет-магазина. Такой способ организации системы дистрибуции имеет свои преимущества и недостатки. Основным преимуществом является полный контроль движения товара, ввиду отсутствия посредников между производителем и потребителем. Основной недостаток прямого маркетинга – ограниченность рынка сбыта. В качестве примера можно привести кондитерскую фабрику имени Крупской. Помимо того, что продукция фабрики представлена в розничных сетях, производитель осуществляет собственный сбыт через сеть фирменных магазинов. На данный момент осуществляют торговую деятельность 7 магазинов в городе Санкт-Петербург и 1 магазин в Ленинградской области. То есть, можно говорить о функционировании прямого канала сбыта.

Потребитель

Производитель

Рисунок 1. Канал сбыта нулевого уровня

К группе косвенных каналов сбыта относятся одноуровневые, двухуровневые и трехуровневые. Различие между ними состоит в длине канала сбыта т.е. в количестве звеньев (уровней) в цепи поставок. «Если между производителем и конечным потребителем нет посредников, то такой канал называется **каналом нулевого уровня.** Если между ними существует один посредник, например, дистрибутор, то это – **одноуровневый канал**. При наличии дистрибутора и розничного продавца – **двухуровневый канал**.»[[2]](#footnote-2) **Трехуровневый канал** представляет собой структуру в которой помимо производителя и поставщика задействованы крупный оптовик, мелкий оптовик и розница. Косвенные каналы сбыта также обладают своими преимуществами и недостатками.

Так, безусловным преимуществом **одноуровневого канала сбыта** является расширение охвата рынка, а также наличие обратной связи с потребителем. Минусом такого способа организации сбыта становится сокращение уровня контроля над движением товара и существенная зависимость от профессиональной квалификации посредника. Функционирование одноуровневого канала сбыта осуществляется, например, на Пискаревском молочном заводе. Производитель самостоятельно, через сотрудников отдела сбыта, заключает договора на поставку молочной продукции в розничные сети.

Потребитель

Производитель

Розница

Рисунок 2. Одноуровневый канал сбыта

В **двухуровневых каналах сбыта** помимо розничного продавца появляется оптовый посредник, закупающий крупные партии товаров у производителя и перепродающий их впоследствии со своей наценкой рознице. Главным преимуществом использования двухуровневого канала сбыта, для производителя, является возможность переноса сервиса продукции на посредников, а именно на дистрибутора. Минус такой схемы заключается в практически полном отсутствии обратной связи с потребителем. Такой вид канала сбыта использует немецкая компания «Melitta», занимающаяся производством кофемашин, кофе и

сопутствующих товаров. У компании есть официальный дистрибутор в России – компания «Кофреско Руском», которая производит оптовые закупки, занимается дальнейшим продвижением товара и оказанием сервисных услуг. Уже от компании-дистрибутора товар поступает на полки розничных сетей, в которых их может приобрести конечный потребитель. Как видно из данного примера, построение двухуровневого канала сбыта не только позволяет перенести затраты по оказанию сервисных услуг на дистрибутора, но и дает возможность более широкого охвата рынка.

Таким образом, производитель может выйти на иностранные рынки для увеличения прибыли и других важных финансовых показателей, за счет построения двухуровневого канала сбыта.

Потребитель

Розница

Дистрибутор

Производитель

Рисунок 3. Двухуровневый канал сбыта

**Трехуровневый канал сбыта** отличается от вышеописанного наличием мелкооптового посредника. При использовании данной схемы производитель может добиться максимального охвата рынка, однако осуществлять тщательный контроль движения товаров будет практически невозможно. Длинные каналы сбыта характерны в первую очередь для крупных транснациональных корпораций. Так, например, «The Coca-Cola Company», имеющая дочерние компании по всему миру, работает как с крупнооптовыми, так и с мелкооптовыми посредниками. Последние в свою очередь перепродают продукцию в розничные сети, рестораны, гостиницы, заведения общепита и т.д., где товар находит своего конечного потребителя. Трехуровневые каналы сбыта, как правило, не используются сами по себе, а включены в общую систему дистрибуции т.е. функционируют одновременно с другими вариантами каналов сбыта. Данный пример показывает, что развитая система дистрибуции, включающая разные варианты каналов сбыта, позволяет компании добиться максимального охвата рынка. «Благодаря самой большой дистрибуционной системе в мире, потребители более чем в 200 странах мира наслаждаются напитками Coca-Cola. Каждый день в мире продается более 1,9 миллиарда порций напитков Coca-Cola.»[[3]](#footnote-3)

Мелкий оптовик

Крупный оптовик

Производитель

Розница

Потребитель

Рисунок 4. Трехуровневый канал сбыта

С графическим представлением каналов распределения разных уровней можно ознакомиться в **приложении 1.** Помимо прямых и косвенных каналов сбыта, некоторые авторы выделяют ***корпоративный канал сбыта***. Который состоит из компаний, приобретающих продукцию для удовлетворения собственных потребностей.

Если **длина канала сбыта** характеризует количество уровней, то **ширина** – это общее количество независимых посредников на каждом уровне. Существует три основных подхода при планировании ширины канала сбыта.

***Экстенсивное распределение***заключается в максимизации числа розничных посредников, т.е. производитель намерен заключать договора на поставку своего товара с любой розничной сетью, готовой данный товар продавать. Этот метод реализации подходит в первую очередь для товаров массового спроса, когда практически отсутствуют барьеры восприятия и потребитель не нуждается в консультации по поводу использования товара.

***Исключительное распределение*** строится на выборе только одного торгового посредника, которому производитель предоставляет исключительные права на реализацию конкретной продукции в пределах определенной территории. «Авторизованные дилеры и товарные франчайзи могут служить примерами исключительного распределения.»[[4]](#footnote-4) Применение этого метода при определении ширины канала сбыта может быть обосновано в случае сложной, инновационной продукции, при пользовании которой потребителю могут потребоваться консультация и сервисные услуги. Для обеспечения и контроля качества оказываемых услуг, представляется целесообразным сократить количество посредников до одного, обладающего необходимым уровнем профессионализма. В частности это заключается в наличии у торгового посредника консультационного персонала, обладающего знанием о характеристиках товара и навыками продаж.

***Выборочное распределение***состоит в том, что предприятие заключает договоры на поставку своей продукции с несколькими розничными посредниками, которым также предоставляет исключительное право реализации в определенном регионе. Такой подход, в большинстве случаев, является оптимальным так как позволяет предложить продукцию более широкому кругу потребителей, но при этом сохраняется контроль над деятельностью посредников, в виду их небольшого количества.

Последнее время, все большее распространение получают две последние формы организации сбыта. Это обусловлено желанием потребителя не только приобрести качественный товар, но и получить профессиональное послепродажное обслуживание. Приобретение продукции у официального дилера становится для покупателя гарантией качества и удобства использования купленного товара. Это в свою очередь становится все более важным конкурентным преимуществом фирмы в борьбе за лояльность потребителей.

При организации системы дистрибуции важным моментом является обеспечение прочных связей с торговлей. «Такого рода сотрудничество окупает себя в долгосрочной перспективе гораздо эффективнее, чем менее затратный, но организованный на скорую руку сбыт продукции через разных, порой случайно выбранных торговых посредников.»[[5]](#footnote-5)

Как уже было отмечено, важную роль в построении каналов дистрибуции играет определение длины канала. Короткий канал сбыта является наиболее эффективным с точки зрения затрат на его создание. В связи с этим понятно стремление многих производителей строить систему сбыта на основе нулевых и одноуровневых каналов. Чем короче канал сбыта, тем меньше посредников, тем меньше наценка и стоимость товара для конечного покупателя, тем выше уровень контроля. Это выгодно как покупателю так и продавцу. Однако на практике не всегда возможно построение коротких каналов сбыта по причине обширности территорий и как следствие неспособности производителя взаимодействовать с большим количеством конечных покупателей напрямую. «Каналы распространения с привлечением посредников наиболее актуальны для России, хотя бы в силу огромной территории, которую весьма не просто освоить самостоятельно.»[[6]](#footnote-6) Если же говорить об одноуровневом канале сбыта, то помимо производителя и конечного покупателя в цепи поставок задействован еще розничный посредник. Плюсами данного вида канала сбыта являются высокая гибкость и мобильность, высокий уровень контроля. Отсутствие многоуровневой разветвленной системы дистрибуции также позволяет получать максимальную валовую прибыль в виду отсутствия дополнительных посредников, осуществляющих наценки за свои услуги. Но, построение одноуровневого канала сбыта наиболее рационально при условии высокой концентрации потребителей, например в крупных городах, т.е. бездумное сокращение числа посредников не всегда ведет к росту финансовых показателей производителя. Важно уметь правильно оценивать рыночную ситуацию, исходя из возможностей самой фирмы, сопоставления потенциальных прибылей и затрат на организацию канала сбыта.

1.2 Обоснование способа организации канала сбыта

В предыдущем параграфе мы уже немного коснулись вопроса обоснования выбора того или иного канала сбыта, перечисляя специфику, преимущества и недостатки каждого из них. Теперь более конкретно разберем на какие моменты производителю стоит обратить внимание при выборе прямого или косвенного канала сбыта. При выборе косвенного канала сбыта производителя прежде всего интересует какие преимущества могут быть получены от работы с посредниками, т.е. от включения дополнительных субъектов в систему дистрибуции. Основными потенциальными преимуществами являются следующие. ***Экономия на капитальных вложениях.*** Например, при использовании одноуровневого канала сбыта у производителя отсутствует необходимость инвестировать в строительство новых зданий под торговые площади или платить аренду. А в случае работы с крупной розничной сетью, имеющей свой РЦ (распределительный центр) снимается еще и вопрос о строительстве дополнительных складских помещений. В таком случае, при регулярных поставках, продукция может сразу поступать на РЦ к посреднику, а оттуда уже на полки магазинов. ***Делегирование ряда функций посреднику.*** Еще одно важное преимущество косвенных каналов сбыта. Помимо сделок купли-продажи, посредник может выполнять и ряд сопутствующих функций: логистические операции, страхование, организация мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта, послепродажный сервис. Передача этих функций посредникам, позволяет производителю сконцентрировать время и ресурсы на усовершенствовании технических характеристик товара. ***Возможность использования капитала посредника***. Если у торгового посредника налажены контакты с различными финансовыми институтами (кредитными организациями, страховыми компаниями), то у него есть возможности по стимулированию сбыта посредством установления гибких систем оплаты товара покупателям (оплата в рассрочку). ***Информационное обеспечение в процессе реализации товара.*** Торговый посредник в силу специфики своей деятельности имеет более обширную информацию о потребностях и платежеспособности покупателях, чем производитель. Получение производителем этой информации, позволяет оптимизировать процесс сбыта, и служит основой взаимовыгодных, долгосрочных отношений производителя с розницей. Однако, помимо преимуществ использования косвенных каналов сбыта, существуют и явные недостатки. Например, отсутствие прямого контакта с потребителем, вызывает определенные риски искажения маркетинговой информации, предоставляемой посредником. При организации прямого канала сбыта проще оценить достоверность получаемой информации о потребностях потребителей. Привлекая торговых посредников возникают также конкурентные риски, связанные с присутствие в ассортименте торговой сети продукции конкурентов. Перечисленные преимущества и недостатки работы с посредниками не являются исчерпывающими. Их список может быть значительно расширен в зависимости от специфики осуществляемой производителем деятельности, регионального аспекта и т.д. Итоговое решение о выборе канала сбыта принимается после сопоставления потенциальных преимуществ и недостатков привлечения посредников.

В процессе обоснования способа организации канала сбыта важно определить приоритетность потенциальных каналов дистрибуции. Это можно осуществить посредством составления матрицы каналов дистрибуции, которая будет представлять собой плоскость, разделенную на четыре квадранта. Ось абсцисс показывает «скорость построения канала», ось ординат «стоимость построения канала» как показано на рисунке 5.

Независимо от наличия ресурсов в первую очередь в приоритетах развития рассматриваются каналы из квадранта «дешево и быстро», далее в зависимости от наличия ресурсов и временных ограничений рассматриваются каналы из квадрантов «медленно и дешево» или «дорого и быстро». В последнюю очередь в работу принимаются каналы из квадранта «медленно и дорого».[[7]](#footnote-7)

Стоимость построения канала дистрибуции

Дорого

Дешево

Быстро

Медленно

Скорость построения канала дистрибуции

Рисунок 5. Матрица построения каналов дистрибуции

*Источник*: Герасимов, Б.Н. Управление экономическими системами: монография / Б.Н. Герасимов. – Вып. 8. – Пенза; Самара: Приволжский Дом знаний; Международный институт рынка, 2015. – С. 66.

Стоит отметить, что предложенная двухфакторная модель выбора канала сбыта не является универсальной и подходит скорее для предварительной, оперативной оценки возможных вариантов сбыта. Впоследствии при принятия окончательного решения о создании и включении в систему дистрибуции того или иного посредника, грамотный менеджер должен учитывать множество разных критериев.

Для их комплексного учета используется оценочная карта посредника.

Таблица 1. Оценочная карта посредника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 7 |
| Охват рынка | 0,3 | 3 |
| Оборот | 0,1 | 3 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 9 |
| Репутация | 0,15 | 9 |

*Источник*: Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 224.

При оценке множества критериев возникает проблема их адекватного учета, ведь они могут быть количественные и качественные(сложно измеримые). В этой связи может быть применен метод интегральной бальной оценки. Применяя данный подход, компания выбирает важные для своего бизнеса критерии, оценивает их в баллах(например от 1 до 5) и присваивает каждому критерию коэффициент значимости, на основе мнений экспертов. В качестве экспертов рационально использовать руководителей подразделений или сотрудников отдела сбыта. Для балльной оценки каждого критерия составляются специальные шкалы. «В некоторых случаях целесообразно установить нормативные значения по критерию и в случае несоответствия посредника нормативу автоматически исключать его из дальнейшего рассмотрения.»[[8]](#footnote-8) После выставления баллов по каждому критерию и присвоение коэффициентов значимости можно произвести подсчет ИБО (интегральной балльной оценки) по формуле:

**ИБО = ∑ (Кзнi\*Yi) (1)**

Чем более высокую интегральную бальную оценку получает посредник, тем целесообразнее использовать его услуги для организации сбыта. Однако помимо ИБО, необходимо учитывать затраты на работу с посредником. Их можно учесть с помощью показателя эффективности:

**Э = ИБО/Затраты на работу с посредником (2)**

«Алгоритм отбора посредников весьма прост: учитывая емкость рынка и производственные возможности компании-производителя, целесообразно отобрать то количество посредников, затраты на работу с которыми укладываются в бюджет на организацию сбыта. Посредники при этом должны ранжироваться в соответствии со значением показателя эффективности.»[[9]](#footnote-9)

1.3 Основные проблемы взаимодействия производителя и розничной сети

На сегодняшний день широко распространены одноуровневые каналы распределения как вид структуры дистрибуции, особенно для производителей потребительских товаров или FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Следовательно, остается актуальным вопрос управления продажами в одноуровневых каналах распределения. Наиболее перспективным является сотрудничество фирмы-производителя с розничной сетью, так как в России до сих пор продолжается активный рост розничных сетей. На месте маленьких магазинчиков в городах и поселениях появляются крупные торговые сети, которые за счет оптимизации бизнес-процессов способны предоставить потребителю более широкий набор товаров, эффективно используя такие маркетинговые инструменты как скидки, акции и т.д. Все эти методы направлены на повышение потребительского спроса и в конечном итоге на увеличение прибыли. Если спрос будет расти, то и объемы производства будут увеличиваться, поэтому производителю наиболее выгодно работать с розничной сетью, а не с большим количеством маленьких и средних магазинов, занимающихся розницей. Но в процессе работы с розничной структурой также, как и с другими посредниками возникают некоторые проблемы, основные из которых, будут описаны и проанализированы ниже, а также представлены в общем виде в **приложении 2.**

В первую очередь стоит рассмотреть **комплекс проблем, связанных с отношениями между поставщиком и розничным торговцем**, поскольку грамотно выстроенные взаимоотношения, понимание производителем проблем и рисков розницы и наоборот, способствуют их эффективному совместному взаимодействию и решению всех остальных вопросов. Проблема взаимоотношений поставщика и розницы в большинстве случаев сводится к тому, что одна из сторон начинает диктовать другой свои условия с позиции силы, потому что имеет такие возможности. Например крупная розничная сеть во взаимоотношениях с мелкими и средними поставщиками ставит последних в мягко говоря не самые комфортные условия ведения бизнеса. Это может выражаться в задержке оплаты товара, перекладывании всей ответственности на поставщика при доставке и разгрузке товара, в непрофессиональном отношение сотрудников розницы к сбытовикам фирмы-производителя и т.д. Все перечисленное может иметь место и в другого рода ситуации когда взаимодействуют крупная фирма-производитель и средняя по размерам розничная сеть. В таком случае уже сбытовики производителя становятся своего рода диктаторами, не желая идти на уступки рознице. Решение данных проблем состоит в поиске компромисса т.е. готовности партнеров идти на уступки сейчас, при заключении договоров, ради получения возможных выгод от сотрудничества на достаточно долгосрочную перспективу.

Что касается прикладной части решения проблемы т.е. как достигать компромиссов, то существуют различные семинары и тренинги, которые стоило бы посещать персоналу как одной так и другой стороны переговоров. «Золотое правило взаимодействия гласит: «С каждым на его языке». Но это прекрасное правило нельзя превращать в другое: «С каждым в зависимости от его силы». Ценнейшее качество сбытовика – сильно развитое чувство собственного достоинства, которое не позволяет настоящему профессионалу опускаться до диктата слабому и покорного выполнения любых требований сильного».[[10]](#footnote-10) Таким образом, грамотное выстраивание отношений поставщика и розничной сети имеет огромное значение для их взаимовыгодного сотрудничества, а также для эффективного решения более предметных проблем.

К числу таких можно отнести **проблемы товара и ассортимента**, которые в отличие от размытых проблем взаимоотношений более четко определены. Но и здесь есть свои нюансы. В первую очередь это проблемы, связанные с качеством поставляемого товара. Если обратиться к статистике, представленной в **приложении 3**, то мы увидим сокращение товаров ненадлежащего качества за последние 10 лет на российском рынке по большинству позиций. Однако, остаются проблемные товары, с высокой долей некачественных образцов. Причем не редки случаи когда производитель соблюдает все требования по качеству на ранних этапах сотрудничества с розницей, чтобы хорошо зарекомендовать себя и получить желанные контракты, но затем начинает использовать менее качественное, но более дешёвое сырье, не соблюдает условия хранения и транспортировки товара и т.д. Такие действия со стороны поставщика являются недобросовестными и мешают эффективному сотрудничеству сторон.

Производитель должен понимать, что обеспечение розницы качественным товаром его прямая обязанность, за неисполнение которой ему придется отвечать из своего кармана. Вместо того чтобы платить неустойки по контрактам за некачественный товар, выгоднее наладить четкую систему контроля качества на предприятии. Возможно стоит перенять опыт других предприятий той же отрасли, изучить как подобные проблемы решают предприятия-конкуренты. Тем более что розничная сеть не захочет работать с поставщиком некачественного товара в долгосрочной перспективе, так как от качества во многом зависит потребительский спрос на товар.

Помимо качества товара возникает **проблема обеспечения ассортимента**. Розница находится в таком положении, что отсутствие товарных позиций, особенно востребованных рынком, ухудшает ее финансовые показатели. Представим такую ситуацию: производитель и продавец вкладывают значительные средства в рекламу и продвижение товара, совместно разрабатывают систему акций и скидок, в общем предпринимают серьезные усилия по увеличению продаж. Но в момент когда рынок разогрет начинаются сбои с обеспечением ассортимента: производитель не правильно оценил свои производственные возможности, логистическая система работает не достаточно эффективно, мерчандайзеры не торопятся с выкладкой товара на полки. Все это ведет к недополученной прибыли, при том что затраты на рекламу и прочие расходы по продвижению товара уже понесены т.е. являются невозвратными.

**Ценовые проблемы** касаются выстраивания единой и целостной ценовой политики в рамках канала сбыта. Этого можно достичь путем обсуждения того, что закладывается в цену товара. Такой диалог производителя и розницы будет гораздо более продуктивным в случае, когда проблемы взаимоотношений из первого блока минимизированы на момент переговоров. Если же нет, то самого диалога о совместном выстраивании ценовой политики скорее всего не состоится, розница просто заявит ту наценку, которая выгодна ей, не считаясь с производителем. Помимо самого важного элемента ценовой политики – стоимость товара на полке, ценовые проблемы также возникают при совместной разработке системы скидок и проведении акций по увеличению продаж. Очевидно, что все предложения по проведению акций и скидок должны быть обеспеченны тщательными расчетами, доказывающими экономическую целесообразность проведения соответствующих мероприятий.

При формировании системы скидок производитель должен понимать простую логику: чем дольше его товар не пользуется спросом, тем больше будет на него скидка. Это обусловлено тем, что растут издержки на хранение, а выручки от продаж не поступает. Значит снижение цен представляется для розницы очевидным вариантом повышения спроса и увеличения оборачиваемости. Однако, скидки могут достигать достаточно больших размеров, и розница едва покрывает затраты на работу с товаром. В таком случае, если розничная сеть и решит продолжать работать с производителем нерентабельного товара, то уж точно будет настаивать на снижении стоимости партии. Решения ценовых проблем можно достичь путем тщательных расчетов при определении справедливой рыночной цены и возможного объема сбыта. Только основываясь на доказательных расчетах, можно пытаться выстраивать целостную ценовую политику в рамках канала сбыта.

Не менее важными являются проблемы которые условно можно определить как **инфраструктурные**. Они включают в себя вопросы создания определенной структуры эффективного сотрудничества и в первую очередь – формирование нормального документооборота, улучшение логистических процессов. В широком смысле решений этих проблем заключается в выстраивании налаженной системы контактов между отделом сбыта фирмы-производителя и отделом заказов розничной сети. Рассмотрим несколько конкретных случаев возникновения подобного рода проблем.

Обязательным требованием для поставщика пищевой продукции является предоставление магазину разрешительной документации, прежде всего сертификатов на товар. При отсутствии этих документов розница не имеет право выставлять товар на полки магазина. Однако довольно часто возникают случаи когда товар доставляется без разрешительной документации. Таким образом, пропадают несколько часов или даже дней торговли, вдобавок растут издержки на хранение запасов на складе. В случае если розница осуществляет предоплату товара, то все издержки ложатся на нее. Между тем создание бесперебойно действующей системы обеспечения сопровождающей документации, - несложная организационная задача. Помимо дополнительных издержек, которые могут нести как поставщик так и розница в зависимости от условий договора поставки, такого рода сбои ухудшают отношения между ними.

Кроме несвоевременного обеспечения сертификатами и иной разрешительной документацией, в ходе работы возникают проблемы при погрузке и разгрузке товара. В некоторых случаях розничные сети занимаются самовывозом товара в свои точки. Это особенно характерно для крупных сетевых структур с мощной логистической системой и транспортными возможностями. Однако зачастую происходит так, что время облуживания и его эффективность в принципе, далеки от совершенства. «Следует отметить, что развитие логистики российскими ретейлерами отстает от темпов региональной экспансии (даже при работе с наиболее эффективной по уровню логистики в России сетью «Магнит поставщики сталкиваются с очередями про поставке на РЦ), что обуславливает значительные риски при поставке скоропортящихся продуктов.»[[11]](#footnote-11)

Несложно представить и обратную ситуацию, когда розничная структура неэффективно организует приемку товара, и соответствующие дополнительные издержки уже несет производитель. При решении вышеуказанных проблем будет полезным использовать опыт их решения в других производственных и розничных предприятиях.

Наиболее эффективным способом улучшения качества взаимодействия поставщика и розницы представляется создание рабочих групп. В состав рабочих групп входят сотрудники фирмы-производителя, взаимодействующие с розницей, и представители отдела закупок розничной сети. У этих групп есть две основные задачи: во-первых, они консолидировано выстраивают схемы эффективного взаимодействия и, во-вторых призваны оперативно решать вопросы ситуационного характера. Идея рабочих групп особенно хороша в случае взаимодействия производителя и розничной сети в одноуровневом канале распределения т.к. нацелена на развитие связей между партнерами. Очевидно что создание и функционирование таких групп потребует дополнительных ресурсов с обеих сторон, но опять таки, средние и крупные предприятия имеют достаточные возможности для этого. «Опыт показывает, что чем больше контактов у производителя и розницы на самых разных уровнях управления и между различными специалистами предприятия и розничной системы (а рабочие группы – исключительно эффективная форма таких контактов), тем лучше отношения»[[12]](#footnote-12).

Также стоит упомянуть **комплекс финансовых проблем**, возникающих в процессе работы поставщика с розницей. Прежде всего это вопрос обеспечения коммерческого кредита, который рознице предоставляет фирма-производитель. Сейчас на рынке сложилась такая ситуация, что крупные розничные структуры выдвигают довольно жесткие требования к условиям коммерческого кредита. «Отсрочки платежей по многим товарным позициям увеличились с 30-40 до 60-90 дней.»[[13]](#footnote-13)Такая позиция естественно усложняет условия ведения бизнеса для производителя. С другой стороны, не стоит забывать что коммерческий кредит предоставляется не бесплатно и за определенные неудобства производитель получает свой процент, который может быть достаточно большим.

В общем и целом, проблемы взаимодействия производителя и розничной сети весьма обширны и многообразны, а для их решения необходимо заинтересованность обоих партнеров и их стремление развивать деловое сотрудничество. Но одного только искреннего желания решить проблему мало, нужна продуманная организационная схема, которая в рамках определенной структуры имела бы своей задачей решение разного рода проблем.

Глава 2 Оптимизация работы производителя с розничным предприятием

* 1. Система доказательств продаваемости товара

От рассмотрения основных проблем при работе розницы с поставщиком перейдем к не менее важному аспекту их взаимодействия – системе доказательств продаваемости товаров. Грамотный производитель должен понимать важность составления этих доказательств и уделять этому разделу коммерческого предложения особое внимание. От качества и убедительности этих доказательств будет зависеть в принципе дальнейшая судьба сотрудничества производителя и розницы, а также такие его аспекты как объём и регулярность закупок. Суть всех собранных доказательств в том чтобы убедить розницу в конкурентоспособности поставляемого товара и его востребованности на рынке. В случае если производителю удается доказать конкурентоспособность своей продукции перед аналогами, его товар поступает на полки розничной сети.

Рассмотрим алгоритм формирования «доказательств продаваемости», предложенный Д.И. Барканом в его работе «Управление продажами». Он отмечает, что данный алгоритм основан на использовании структуры анализа и оценки конкурентоспособности. «Как и любая оценка конкурентоспособности, этот алгоритм должен охватывать три основные составляющие: «поле пользователя», «поле покупателя», «поле эффективных продаж». В структуре этих трех полей остановимся подробно на приемлемых для розницы доказательствах».[[14]](#footnote-14)

**«Поле эффективных продаж»**

**«Поле покупателя»**

**«Поле пользователя»**

Рисунок 6. Система приемлемых доказательств

**СИСТЕМА ПРИЕМЛЕМЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ**

* Качество продукта (услуги);
* Тщательное «встраивание» в окружающую среду;
* Решение проблемы;
* Информация о готовности продавца максимально облегчить будущему покупателю всю работу с товаром;
* Конкретное сравнение наших и основных конкурирующих товаров

***Качество продукта***. Говоря о проблемах товара и ассортимента, мы уже затрагивали вопрос качества, здесь же укажем, какие доказательства могут быть предоставлены рознице. О качестве товара, в нормальных условиях функционирования экономики, можно судить по его продаваемости. Для розничной сети важное значение имеют конкретные данные о продажах продукции в схожих регионах в других сетях. Однако для отдела сбыта фирмы-производителя не всегда бывает просто получить такую информацию, так как ее обладателем является не производитель, а та розница, продажи которой мы используем как доказательства. Речь здесь идет о продажах именно конечному потребителю. Розничную сеть, в которую производитель хочет «войти со своим товаром» мало интересует объем закупок другой сетью, их будет интересовать сколько этого товара продается, как быстро, и какие жалобы возникают у потребителей при пользовании продукцией производителя. Получить такую информацию от розницы, с которой производитель уже работает можно путем переговоров и предоставления взамен на информацию выгодных условий. Стоит отметить, что в пример надо приводить продажи розничной сети, находящейся в схожих условиях с той, с которой производитель только начинает деловые отношения. Это означает схожесть рисков, торговых площадей, близость расположения магазина относительно объектов скопления целевой аудитории товара и прочие факторы. Чем ближе соответствие аналога рознице, с которой ведутся переговоры, тем убедительнее будут приводимые доказательства качества.

Важно также отметить, что при описании качества товара сбытовики не должны явно приукрашивать его потребительских свойств. В отделе закупок розницы тоже сидят профессионалы, и перехваливание товара может быть расценено ими как сокрытие неявных недостатков. Это не означает, что нужно выпячивать все сложности работы с товаром, но говорит о том, что необходимо соблюдать баланс, рассказать о конкурентных преимуществах товара, а в конце указать на некоторые его недостатки с описанием возможностей их решения. Тут многое зависит от профессионализма конкретного менеджера по продажам и детально проработанной презентации товара.

Существует большое количество товаров, которые требуют ***более тщательного «встраивания»*** в окружающую среду (бытовая техника и электроника, строительные товары и товары для дома, мобильные телефоны и др.). Доказательством продаваемости здесь должны быть аргументы сбытовика, показывающие, что производитель об этом позаботился и сделал в товаре необходимые изменения, дополнения, которые будут способствовать этому встраиванию. Эти аргументы впоследствии будет использовать и персонал розничной сети, при продаже товара конечному потребителю.

***Не товар, а решение проблемы.*** Для понимания этого пункта рассмотрим схему Производитель - Розничная сеть - Конечный потребитель с конца. Конечный потребитель приходит к розничному продавцу за покупкой товара, который способен удовлетворить его потребности, решить проблемы. Персонал розницы в свою очередь при контакте с покупателем объясняет последнему как данный товар, может решить возникшую проблему. Стало быть способность товара решать возникающие у потребителя проблемы и удовлетворять его потребности является важнейшей характеристикой, требующей доказательства со стороны производителя. «Такого рода доказательная информация – очень важный позитивный фактор для принятия розничным торговцем положительных решений о сотрудничестве, поскольку его персонал может продемонстрировать покупателям подобные достоинства товара.»[[15]](#footnote-15)

В качестве еще одного доказательства продаваемости розничному партнеру должна быть предоставлена ***информация*** о готовности производителя облегчить потенциальному покупателю (розничной сети) работу с товаром (сервис для посредника) и его клиентам – все хлопоты связанные с товаром (сервис, вынесенный в магазин). Практика показывает, что высококачественное послепродажное обслуживание, которое берет на себя производитель, приносит выгоду как самому производителю так и розничной сети. Это выражается в том, что повышается лояльность потребителей и к фирме-производителю и к розничной сети в которой товар был куплен. Если покупатель останется доволен послепродажным обслуживанием, он захочет приобрести и другие товары данного производителя, а искать он их будет в розничных сетях в которых представлена продукция данного производителя. Таким образом фирма-производитель и сеть получают себе постоянного клиента.

Особое место в системе доказательств продаваемости занимает ***конкретное сравнение наших и основных конкурирующих товаров***. Розничная сеть, выбирая между разными поставщиками схожих товаров, должна понимать почему товары именно данного производителя должны быть представлены на их полках. Для этого надо предоставить конкретные цифры и данные экономического и маркетингового анализа. Переговоры производителя и розницы гораздо быстрее завершаться положительным решением, если представители розницы ознакомятся с доказательным расчетом увеличения эффективности работы их оборотного капитала. «Важно помнить, что на переговоры отводится, как правило, не более 15 мин. и если менеджер сети не услышит убедительных аргументов в пользу сотрудничества с данным поставщиком, то второй встречи может и не произойти.»[[16]](#footnote-16)

2.2 Оценка эффективности работы производителя с розницей

Итак, мы рассмотрели основные проблемы взаимодействия производителя и розничной сети, а также выявили основные доказательства продаваемости товара, которые производитель должен предоставить розничному партнеру при «вхождении в сеть». Допустим, что переговоры фирмы-производителя и ретейлера прошли успешно, начались первые поставки, идет деловое сотрудничество. На этой стадии, и в течении всей дальнейшей работы с сетью, производителю необходима система показателей на основе которой он сможет сделать вывод об эффективности работы с данной сетью. Очевидно, что в зависимости от специфики взаимодействия с разными розничными структурами такая система показателей тоже будет видоизменяться. Эта система должна быть способна адаптироваться под меняющиеся условия взаимодействия с тем или иным партнером. Тем не менее, должен быть и так называемый «скелет» такой системы показателей, чтобы не разрабатывать каждый раз все с нуля просто потому что изменились условия взаимодействия фирмы-производителя и розничной структуры. Один из возможных алгоритмов оценки работы с розничной сетью предлагает Д.И. Баркан в уже упоминаемой работе «Управление продажами», **см. приложение 4.**

Как можно заметить структура состоит из четырех групп показателей. Дадим сначала краткий комментарий по поводу каждой группы, а затем проанализируем ее элементы. Выгодность работы с розничной структурой в первую очередь определяется группой объемных показателей. Конечно здесь могут быть различные нюансы, связанные в первую очередь со стратегическими перспективами сотрудничества, но в целом именно эта группа показателей является основой всей структуры. Выделение финансовых показателей в отдельную группу связано с решением актуальной для большинства российских предприятий проблемой эффективного использования оборотного капитала. Таким образом первая группа контрольных показателей по сути представляет собой результаты сотрудничества, а вторая показывает насколько эффективно используется оборотный капитал производителя в партнерском взаимодействии.

Третья группа показателей, связанная с эффективностью торгового процесса, представляет особый интерес для изучения так как в отличие от первых двух групп, измерение здесь проходит ни столько в цифрах, сколько касается взаимоотношений между партнерами. Для достижения приемлемых показателей этой группы необходимо тесное взаимодействие партнеров. Здесь возникает следующая проблема: желание «тесного сотрудничества» и все мероприятия проводимые под этим лозунгом, могут восприниматься розничной структурой как вмешательство производителя в чужой бизнес.

И в принципе такая позиция розничных сетей понятна и логична. Ведь действительно, торговый процесс – это дело розничной структуры, и производитель должен сконцентрироваться именно на оценке объемно-финансовых показателей как результата этого процесса. А далее, из полученных результатов, следуют еще более логичные выводы: если полученные показатели устраивают фирму-производителя, не надо пытаться узнать как они получены розничным партнером. Если же не полностью устраивают, но тем не менее остается намерение продолжать сотрудничество, то необходимо разделить задачу. Производитель должен озвучить что именно он хотел бы изменить в результирующих показателях, а торговые сети сами решат какие изменения в свою очередь они должны внести в торговый процесс для достижения соответствующих результатов.

При всей казалось бы логичности этих рассуждений и правильности позиций розницы в том, что не надо лезть в чужой бизнес, такая точка зрения противоречит основному концептуальному подходу «управления продажами». Центральная идея этого подхода заключается в том, что фирма-производитель управляет продажей своих товаров по всей цепочке, от собственной службы сбыта через структуру любого канала распределения и до утилизации товара после потребления его конечным покупателем. «Нормальное партнерство фирмы-производителя с розницей принципиально требует постоянного участия фирмы-производителя в торговом процессе. Контроль удовлетворенности процессом – исключительно важный блок в общей системе оценки эффективности работы с магазином»[[17]](#footnote-17)

«Хорошо выстроенная и эффективно работающая система, в которой участвуют компании-поставщики и торговые сети, обеспечивает возможность быстро, удобно и с минимальными ресурсными затратами приобретать нужные товары.»[[18]](#footnote-18) Перейдем теперь к подробному анализу каждого показателя соответствующей группы.

***Оборот (валовая выручка).*** На ряду с прибылью валовая выручка является важнейшим показателем предпринимательской деятельности, а потому должна тщательно анализироваться. Особенно важна структурная характеристика оборота, так как его динамика по разным ассортиментным позициям, по которым производитель сотрудничает с сетью, - показывает эффективность ассортиментной политики. На основе структурного анализа данного показателя производитель уже может принимать решения о сокращении или увеличении объема выпуска отдельных позиций.

***Рентабельность продаж.*** Здесь важное значение имеют несколько факторов. Первый из них это грамотное формирование ценовой политики производителя. Задача отдела сбыта фирмы-производителя заключается в том чтобы убедить представителей розницы в эффективности такой политики и необходимости ее принять. Многое зависит от того какой стратегии продаж придерживаются оба партнера. С одной стороны, речь может идти об ориентации на норму прибыли, с другой – на увеличение оборота. Важно заметить, что предоставление рознице широких возможностей гибкой работы с ценами, почти наверняка приведет производителя к уменьшению рентабельности, так что здесь как и везде необходимо искать баланс, обосновывать выбранную ценовую стратегию и подумать о том на какие уступки рознице может пойти производитель.

***Регулярность закупок.*** Важность этого показателя как оценочного критерия меняется в зависимости от характера взаимодействия производителя и розницы. В случае когда розничная сеть является стратегическим партнером этот показатель имеет большее значение, чем если бы речь шла о сотрудничестве с тактическими и оперативными партнерами. Это обусловлено масштабами проводимых операций, гораздо хуже если нарушается регулярность поставок в крупную сеть (стратегический партнер). «Работа с такими клиентами может значительно помочь при дальнейшем продвижении продуктов и услуг компании.»[[19]](#footnote-19)

***Уровень возврата товара.*** Нужно иметь в виду что данный критерий оценки имеет двоякий характер. С одной стороны, высокий уровень возврата товара может быть обусловлен его низкой конкурентоспособностью. С другой стороны, договорная практика производителей с розничными структурами предполагает введение возможности возврата непроданного товара обратно производителю. Негативный опыт сотрудничества производителей с крупными сетями показывает что, обладая абсолютным правом на возврат товара, розничная сеть расхолаживается в плане активности продаж. Поскольку такая проблема существует, обобщающие выводы по данному показателю можно делать только после тщательного анализа и сравнения его в разных розничных сетях с учетом различий в договорах. «Российский опыт показывает, что зачастую товар возвращается из торговли на склады производителя с определенной утратой товарного вида: ухудшение качества товара в период хранения в рознице, нарушенная и деформированная упаковка, грязь и т.д..»[[20]](#footnote-20)

***Оборачиваемость товарного запаса.*** Этот важнейший показатель не нуждается в длинных комментариях, но стоит отметить его «обобщающий» характер. Действительно, его значение связано с объемом и рентабельностью продаж. Также он существенно влияет на регулярность закупок.

***Соблюдение планового уровня дебиторской задолженности.*** Дебиторская задолженность представляет собой общую сумму долгов, причитающихся предприятию со стороны юридических и физических лиц, которые являются его должниками. По сути, она является оборотным активом предприятия, поэтому очень важно держать ее под контролем. В противном случае фирма-производитель неизбежно столкнется с постоянным и неуправляемым ростом задолженности.

Для обеспечения контроля этого показателя сперва необходимо рассчитать его плановый уровень, он может выражаться в абсолютных величинах (стоимостных) или в процентах по отношению к валовой выручке. То есть необходимо рассчитать ту сумму долгов которую предприятие может себе позволить без серьезного ущерба для своей хозяйственной деятельности. Плановый уровень дебиторской задолженности желательно пересматривать через определенные промежутки времени, так как он зависит от масштабов деятельности производителя.

***Работа с новыми финансовыми инструментами.*** В текущих условиях эта характеристика особенно важна, поскольку рынок финансовых услуг развивается достаточно быстрыми темпами. Можно утверждать, что на российском рынке за последние годы появились и используются практически все финансовые инструменты, которые имеют место в практике развитых рыночных экономик. «В этом смысле готовность и стремление розничного партнера совместно использовать такие инструменты (начиная от относительно простой их формы – широчайшего внедрения в практику розничных продаж потребительского кредита) следует считать исключительно важной характеристикой не столько текущего состояния дел, сколько перспективности этого делового партнерства.»[[21]](#footnote-21)

***Удовлетворенность выкладкой.*** Не углубляясь в подробности мерчандайзинга, который как раз и охватывает все вопросы эффективной выкладки товаров, отметим пару важных моментов для оценки эффективности работы производителя с розницей по этому критерию. Первый важный момент заключается в том, допускаются ли персонал фирмы-производителя к участию в формировании выкладки. Готовность розничного партнера допустить профессиональных мерчандайзеров фирмы производителя к такому важному элементу торгового процесса свидетельствует о взаимном доверии и нацеленности на долговременное сотрудничество. Второй момент относится к тому, какую долю на полках занимают товары производителя по сравнению с товарами конкурентов. Очевидно, что даже самая крупная розничная структура не имеет возможности представить в равной степени товары всех производителей. Но контроль того сколько и как расположен товар в розничной сети важен для понимания справедливости такого размещения.

***Удовлетворенность профессиональной квалификацией торгового персонала.*** Очевидно, что любая розничная сеть сама заинтересована в высокой профессиональной квалификации своего торгового персонала, так как от этого во многом зависит объем продаж особенно в таких сегментах как электробытовая техника и товары для дома, где потребителю необходима профессиональная консультация по эксплуатации товара. Однако, не меньшую заинтересованность должен проявлять производитель, ведь именно его товары продаются на полках магазина. Какие же меры могут быть предприняты обоими партнерами для повышения этого показателя. Со стороны розничной структуры это заключается в тщательном подборе сотрудников и выделении средств на обучение и повышение квалификации в первую очередь торгового персонала. Что касается роли производителя в данном вопросе, то он может серьезно поспособствовать обучению персонала розницы работе именно с его продукцией. Такое обучение должно происходить на регулярных семинарах-тренингах с привлечением специалистов по продажам и маркетингу со стороны производителя. «Обучение, проводимое в форме бизнес-тренингов, направлено именно на получение знаний и совершенствование деловых навыков.»[[22]](#footnote-22) Темы на таких тренингах обычно охватывают весь круг вопросов в области методов и техники продаж. «При этом проводя занятия на своей базе и с использованием примеров своей же продукции, производитель не только усиливает лояльность розницы по отношению к себе, но и в значительной мере увеличивает ее возможности в части продажи собственной продукции.»[[23]](#footnote-23) Задача производителя состоит в правильном выборе, менеджеры должны четко понимать, сколько денег потратит фирма на повышении квалификации торгового персонала розницы.

Если эти затраты будут приносить результат, выраженный в увеличении продаж, то можно считать усилия фирмы-производителя успешными, если нет, то стоит задуматься о сокращении объемов работы с конкретной розницей или даже о прекращения сотрудничества.

***Удовлетворенность уровнем сотрудничества со «штабом» розничной структуры*** Понятно, что каждая сторона преследует свои цели, и отстаивает собственные интересы в процессе переговоров и текущей работы. Однако, важно соблюдать определенные принципы для плодотворного сотрудничества. Упрощенно некоторые из них можно описать следующем образом***.***

* Соблюдение дисциплины и ответственности в совместной работе
* Готовность штаба розницы к поиску компромиссов
* Профессиональное поведение при возникновении неординарных ситуаций

Несколько другие показатели оценки эффективности работы канала сбыта описаны в учебнике «Маркетинг инноваций» под общей редакцией Н.Н. Молчанова. Здесь, также присутствует разбиение всех показателей на количественные и качественные. «В первом случае в основе анализа лежат показатели финансово-экономической деятельности посредника, во втором – параметры, позволяющие оценить поведенческую составляющую деятельности посредника.»[[24]](#footnote-24) К показателям финансово-экономической деятельности авторы учебника относят следующие.

***Продажи.*** Объем продаж является одним из ключевых показателей оценки эффективности работы канала сбыта. По итогам каждого квартала необходимо сопоставлять фактический и плановый объемы продаж. В случае расхождения плана с фактом проводить анализ причин невыполнения плана продаж и корректировку производственной программы на следующий период (квартал). Полезным будет также сравнить фактический объем продаж по посредникам, а также с результатами конкурентов, работающих с теми же торговыми посредниками. Эффективность работы канала сбыта и перспективность дальнейшего сотрудничества с посредником можно оценить проанализировав темпы роста объема продаж за определенный период времени. При этом необходимо принимать во внимание ситуацию на рынке: инфляцию, изменение экономической ситуации в конкретном регионе и т.д.

***Затраты предприятия на организацию работы соответствующего канала сбыта.*** могут быть выражены в транспортировке, оформлении документов, хранении продукции, информационном обеспечении, рекламе и т.д. В первую очередь необходимо определить вес каждой статьи затрат в общих издержках от использования соответствующего канала сбыта. Затем сравнить уровень и структуру затрат между существующими посредниками.

Дополнительным количественным показателем позволяющим оценить эффективность работы канала сбыта является ***загрузка производственных мощностей.*** «Считается, что оптимально сформированные каналы сбыта должны обеспечивать 95% загрузки производства.»[[25]](#footnote-25)

Вышеописанные количественные показатели позволяют провести расчет рентабельности канала сбыта по следующей формуле:

**Р = (Д – И) / И (3)**

«Где Р – рентабельность канала сбыта; Д – доход от данного канала сбыта (выраженный преимущественно через объем продаж); И – издержки использования соответствующего канала (например, процент от объема продаж, отчисляемый агенту; затраты на организацию и содержание собственного отдела сбыта и т.д.).»[[26]](#footnote-26)

Очевидно, что чем выше значение показателя рентабельность тем эффективнее организована работа в канале сбыта и тем выгоднее для производителя является сотрудничество с соответствующими посредниками. Однако, при принятии управленческих решений на основе полученных результатов, необходимо учитывать некоторые ограничения данного подхода к оценке эффективности канала сбыта. Например, посредник показывает относительно невысокий процент рентабельности по сравнению с другими участниками системы дистрибуции, однако при отказе от сотрудничества с ним, компания рискует потерять определенную долю рынка, если данный посредник не может быть заменен. К качественным показателям, характеризующим поведенческую составляющую работы с посредником можно отнести:

**Уровень кооперации** заключается в исполнении посредником условий договора, участии в совместных проектах, обеспечении производителя достоверной информацией о рынке (в первую очередь о потребностях и платежеспособности потребителей), желании поддерживать ценовую политику производителя, ориентации обеих сторон на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

**Степень удовлетворения потребителя** помимо технико-эксплуатационных характеристик самого товара, зависит от квалификации персонала розницы и качества обслуживания (в рамках изучения данного аспекта целесообразно применение технологии «таинственный покупатель», суть которой заключается в том, что представитель компании-производителя приходит в магазин посредника под видом покупателя).

Таким образом, проводить оценку эффективности работы с торговым посредником необходимо комплексно, принимая во внимание как количественные так и качественные показатели. На основе анализа показателей эффективности работы канала сбыта можно принимать оперативные и стратегические решения в отношении соответствующих посредников. В частности, решение об увеличении или сокращении масштабов сотрудничества.

Глава 3 Разработка стратегии сбыта продукции на новом рынке

3.1Общая характеристика компании

ООО «Кофреско Руском» является эксклюзивным дистрибьютором продукции немецкого производителя «Melitta» в России. Основным направлением деятельности концерна «Melitta Group» является производство и сбыт фирменных продуктов в области приготовления кофе (бытовые и профессиональные кофемашины, кофеварки, аксессуары). Дополнительными видами деятельности компании является производство и сбыт:

* Товаров для приготовления и хранения пищи (пищевая фольга, рукава для запекания, пищевая пленка);
* Товаров для уборки дома (пылесборники, мешки для мусора).

«Melitta Group» является международным концерном с представительствами в странах Европы, Северной и Южной Америки, Японии и головным офисом в г. Мидене (Германия). На данный момент концерну принадлежат такие торговые марки как «Melitta» «Cilia» «Swirl» «Toppits» (см. Приложение 1). В России компания работает с 1994 года, имея офисы в Москве и Санкт-Петербурге.

Сборка бытовых кофемашин «Melitta» сейчас осуществляется в Португалии. А профессиональные кофемашины производятся на собственном заводе в Швейцарии. Эти машины используют такие крупные компании, как McDonalds и IKEA, гостиницы Radisson Park Hayatt, лондонский аэропорт Хитроу и другие.

Таблица 2. Краткая справка ООО «Кофреско Руском»

|  |  |
| --- | --- |
| Юридический адрес | г. Санкт-Петербург, ш. Пулковское, д. 9 к. 3, оф.231, 196240 |
| ОПФ | Общество с ограниченной ответственностью |
| ИНН | 7810810101 |
| КПП | 781001001 |
| ОГРН | 1109847029181 |
| ОКПО | 69213519 |
| Основной вид деятельности | Торговля оптовая прочими бытовыми товарами |
| Уставной капитал | 100 000 рублей |

В рамках прохождения практики, руководством компании ООО «Кофреско Руском» была поставлена **цель** - определить экономическую целесообразность проекта по выводу на рынок новой продукции. Продукция представляет собой итальянскую посуду для приготовления пищи, в частности сковородки и кастрюли. Исходя из поставленной цели можно выделить следующие **задачи**:

1. Провести полевое исследование рынка.
2. Предложить наиболее выгодных торговых посредников.
3. Спрогнозировать объем сбыта.

3.2Полевое исследование рынка и описание мерчандайзинга

Первый этап работы состоял в изучении ситуации, сложившейся на рынке посуды для приготовления пищи, в г. Санкт-Петербург. Для этого необходимо было узнать какие товары конкурентов представлены в основных торговых сетях и отдельных специализированных магазинах города. Для анализа руководством компании были предложены торговые сети, которые можно сгруппировать по 4 сегментам: FMCG, DIY, бытовая и компьютерная техника, специализированные магазины посуды. Была составлена база данных по этим товарам с описанием различных характеристик, включая цену в разных торговых сетях. Изучение и описание ассортимента посуды проводилось в ценовом диапазоне от 4000 до 10000 рублей.

Таблица 3. Торговые сети

|  |  |
| --- | --- |
| **Сегмент** | **Магазины** |
| FMCG | Ашан, Карусель, Лента, О’кей, Метро, Призма |
| DIY | Домовой, Касторама, Леруа Мерлен, Максидом, Оби |
| Бытовая и компьютерная техника | М.Видео, Эльдорадо, Медиа Маркт |
| Специализированные магазины посуды | Cook House, Fissmann, Williams&Oliver, Гостиный двор, универмаг Московский |

Так, как этот этап работы был совместным, наша проектная группа разделила полученное задание. В данной работе будут подробнее описаны торговые сети из сегмента «бытовая и компьютерная техника», а также сеть магазинов «Лента». **С полной базой данных по посуде, представленной в сетях из таблицы 2, можно ознакомиться в отдельном файле формата «xlsx».**

В ходе выполнения задания, помимо составления базы данных по ассортименту посуды, были подмечены некоторые особенности работы каждого магазина с данной товарной категорией, касающиеся стоимости товара на полке, его расположения и т.д. В магазине М.Видео цены оказались на 15-20% дешевле чем в Эльдорадо, так что лозунг сети «Если найдете дешевле, то мы вернем вам деньги» вполне оправдан. Что касается немецкой сети Медиа Маркт, то можно сказать о неудобной работе сайта интернет-магазина по сравнению с 2 вышеуказанными сетями. Это заключается в периодическом зависании сайта, постоянном всплывании раздражающей рекламы типа акций и предложений, мешающих ознакомиться с товаром. Также не весь ассортимент представлен на сайте, например, столовая посуда на момент исследования не была представлена на сайте магазина. Помимо этого, в Медиа Маркт в большем объеме представлены сковороды и кастрюли в наборах по 2-4 шт. по сравнению с М.Видео и Эльдорадо. Отдельно стоит отметить сеть магазинов «Лента» т.к. она имеет другую направленность, если М.Видео, Эльдорадо и Медиа Маркт представляют собой магазины бытовой техники и электроники, то «Лента» входит в другую категорию розничных сетей, а именно FMCG. В первую очередь надо отметить, что посуда для приготовления пищи, представленная на полках «Ленты» дешевле чем в магазинах бытовой техники. Это объясняется направленностью магазина, а также тем, что изначально «Лента» ориентируется на нижний слой потребителей среднего класса, таким образом, цены на сковороды и кастрюли не превышают 4000 рублей. Также необходимо отметить моменты, касающиеся мерчандайзинга используемого в Ленте. **Во-первых,** сеть использует расположение стеллажей «грабли», что обеспечивает оптимизацию использования торгового пространства. **Во-вторых,** применяется «выкладка блоком» т.е. товары одного производителя выкладываются вместе. **В-третьих,** на уровне глаз расположены товары средней и высокой ценовой категории, в самом верху - нижней ценовой категории. **В-четвертых,** товары расположены по стеллажу от самого дорогого к самому дешевому, если считать, что стеллаж находится с правой стороны по ходу движения покупателя. Из самых дорогих брендов, которые можно включить в выборку, в Ленте представлены французская компания Tefal и российская НМП (Нева Метал Посуда).

Таблица 4. Мерчандайзинг торговых сетей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Торговая сеть** | **Вариант внутренней компоновки** | **Вид выкладки товара** | **Прочие особенности** |
| Лента | «Грабли» | «Выкладка блоком» | На уровне глаз расположены товары средней и высокой ценовой категории |
| М.Видео | «Грабли», «Сетка» | «Горизонтальная выкладка» | Невысокие стеллажи примерно 1,5 метра |
| Эльдорадо | «Грабли», «Сетка» | «Горизонтальная выкладка» | - |
| Медиа Маркт | «Сетка» | «Горизонтальная выкладка» | - |

Тип компоновки «грабли» позволяет максимально задействовать торговые площади, дает возможность установки дополнительных точек продаж, примыкающих к краям основных стеллажей. «Сетка» - вариант внутренней компоновки, обеспечивающий свободное движение покупателей и лучший обзор товара для стандартного маршрута. Выкладка блоком означает, что товары одного производителя выкладываются в одном месте (наиболее выгодно для производителя). Горизонтальная выкладка состоит в том, что однородные товары размещаются по длине торгового ряда.

3.3 Отбор торговых посредников

При выборе торгового посредника, необходимо тщательно проанализировать деятельность потенциальных посредников и выбрать из них наилучших, чтобы минимизировать возможность возникновения неблагоприятных последствий от выбора не оптимального и (или) недостаточно эффективного посредника. Для этого нужно провести анализ по ряду критериев. Перечень этих критериев во многом зависит от специфики отрасли в которой работает производитель, но есть и универсальные критерии, на основании которых можно сформировать решение о выборе того или иного торгового посредника. В качестве таких критериев возьмем следующие:

* Уровень сопровождения продаж;
* Охват рынка;
* Оборот;
* Степень совпадения ассортиментной политики;
* Репутация.

Для их комплексного учета воспользуемся оценочной картой посредника. При оценке множества критериев возникает проблема их адекватного учета, ведь они могут быть количественные и качественные(сложно измеримые). В этой связи может быть применен метод интегральной бальной оценки. Применяя данный подход, компания выбирает важные для своего бизнеса критерии, оценивает их в баллах(например от 1 до 9) и присваивает каждому критерию коэффициент значимости, на основе мнений экспертов. В качестве экспертов рационально использовать руководителей подразделений или сотрудников отдела сбыта. Для балльной оценки каждого критерия составляются специальные шкалы.

**Шкала бальной оценки критерия «Уровень сопровождения продаж»**

|  |  |
| --- | --- |
| Балл | Описание |
| 1 | Практически отсутствует |
| 3 | Незначительное сопровождение |
| 5 | Краткая консультация без сервиса |
| 7 | Полная консультация без сервиса |
| 9 | Полная консультация + сервис |

**Шкала бальной оценки критерия «Охват рынка»**

|  |  |
| --- | --- |
| Балл | Описание |
| 1 | Менее 5 магазинов |
| 3 | 5-10 магазинов |
| 5 | 10-15 магазинов |
| 7 | 15-20 магазинов |
| 9 | Более 20 магазинов |

**Шкала бальной оценки критерия «Оборот»**

|  |  |
| --- | --- |
| Балл | Описание |
| 1 | меньше 1 млрд. руб. |
| 3 | 1 < Оборот < 50 |
| 5 | 50 < Оборот < 100 |
| 7 | 100 < Оборот < 150 |
| 9 | Оборот больше 150 млрд. руб. |

**Шкала бальной оценки критерия «Степень совпадения ассортиментной политики»**

|  |  |
| --- | --- |
| Балл | Описание |
| 1 | Менее 5 кв. м отведено под ТК\* |
| 3 | 5-10 кв. м отведено под ТК |
| 5 | 10-15 кв. м отведено под ТК |
| 7 | 15-20 кв. м отведено под ТК |
| 9 | Более 20 кв. м отведено под ТК |

ТК\* - товарная категория

**Шкала бальной оценки критерия «Репутация»**

|  |  |
| --- | --- |
| Балл | Описание |
| 1 | Были скандалы в СМИ за последний год |
| 3 | Были скандалы в СМИ 1-5 лет назад |
| 5 | Были скандалы в СМИ более 5 лет назад |
| 7 | Были скандалы в СМИ более 10 лет назад |
| 9 | Не было скандалов в СМИ |

**ИБО = ∑ (Кзнi\*Yi)**

Чем более высокую интегральную бальную оценку получает посредник, тем целесообразнее использовать его услуги для организации сбыта.

**Оценочная карта «Эльдорадо»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 5 |
| Охват рынка | 0,3 | 7 |
| Оборот | 0,1 | 7 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 7 |
| Репутация | 0,15 | 7 |

ИБО (Эльдорадо) = 0,2\*5+0,3\*7+0,1\*7+0,25\*7+0,15\*7 = 1+2,1+0,7+1,75+1,05 = 6,5

**Оценочная карта «М.Видео»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 5 |
| Охват рынка | 0,3 | 5 |
| Оборот | 0,1 | 9 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 7 |
| Репутация | 0,15 | 9 |

ИБО (М.Видео) = 0,2\*5+0,3\*5+0,1\*9+0,25\*7+0,15\*9 = 1+1,5+0,9+1,75+1,35 = 6,5

**Оценочная карта «Медиа Маркт»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 7 |
| Охват рынка | 0,3 | 3 |
| Оборот | 0,1 | 3 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 9 |
| Репутация | 0,15 | 9 |

ИБО (Медиа Маркт) = 0,2\*7+0,3\*3+0,1\*3+0,25\*9+0,15\*9 = 1,4+0,9+0,3+2,25+1,35= 6,2

**Оценочная карта «Лента»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 1 |
| Охват рынка | 0,3 | 9 |
| Оборот | 0,1 | 9 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 3 |
| Репутация | 0,15 | 5 |

ИБО (Лента) = 0,2\*1+0,3\*9+0,1\*9+0,25\*3+0,15\*5 = 0,2+2,7+0,9+0,75+0,75= 5,3

**Оценочная карта «Максидом»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 7 |
| Охват рынка | 0,3 | 3 |
| Оборот | 0,1 | 3 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 5 |
| Репутация | 0,15 | 7 |

ИБО (Максидом) = 0,2\*7+0,3\*3+0,1\*3+0,25\*5+0,15\*7 = 1,4+0,9+0,3+1,25+1,05 = 4,9

**Оценочная карта «Окей»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 1 |
| Охват рынка | 0,3 | 9 |
| Оборот | 0,1 | 9 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 5 |
| Репутация | 0,15 | 3 |

ИБО (Окей) = 0,2\*1+0,3\*9+0,1\*9+0,25\*5+0,15\*3 = 0,2+2,7+0,9+1,25+0,45 = 5,5

**Оценочная карта «Домовой»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 5 |
| Охват рынка | 0,3 | 3 |
| Оборот | 0,1 | 3 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 3 |
| Репутация | 0,15 | 9 |

ИБО (Домовой) = 0,2\*5+0,3\*3+0,1\*3+0,25\*3+0,15\*9 = 1+0,9+0,3+0,75+1,35 = 4,3

**Оценочная карта «Карусель»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 1 |
| Охват рынка | 0,3 | 5 |
| Оборот | 0,1 | 3 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 3 |
| Репутация | 0,15 | 5 |

ИБО (Карусель) = 0,2\*1+0,3\*5+0,1\*3+0,25\*3+0,15\*5 = 0,2+1,5+0,3+0,75+0,75 = 3,5

**Оценочная карта «METRO»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 5 |
| Охват рынка | 0,3 | 1 |
| Оборот | 0,1 | 9 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 7 |
| Репутация | 0,15 | 5 |

ИБО (METRO) = 0,2\*5+0,3\*1+0,1\*9+0,25\*7+0,15\*5 = 1+0,3+0,9+1,75+0,75 = 4,7

**Оценочная карта «PRISMA»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Коэффициент значимости, Кзн (0-1) | Балльная оценка, Yi |
| Уровень сопровождения продаж | 0,2 | 1 |
| Охват рынка | 0,3 | 5 |
| Оборот | 0,1 | 3 |
| Степень совпадения ассортиментной политики | 0,25 | 3 |
| Репутация | 0,15 | 9 |

ИБО (PRISMA) = 0,2\*1+0,3\*5+0,1\*3+0,25\*3+0,15\*9 = 0,2+1,5+0,3+0,75+1,35 = 4,1

**ИБО для каждой торговой сети**

|  |  |
| --- | --- |
| **Торговая сеть** | **ИБО** |
| **Эльдорадо** | **6,5** |
| **М.Видео** | **6,5** |
| **Медиа Маркт** | **6,2** |
| Окей | 5,5 |
| Лента | 5,3 |
| Максидом | 4,9 |
| METRO | 4,7 |
| Домовой | 4,3 |
| PRISMA | 4,1 |
| Карусель | 3,5 |
| Fissmann | - |
| CookHouse | - |
| Williams&Oliver | - |

**Пояснения:** уровень сопровождения продаж оценивался, исходя из специфики магазина, например магазины FMCG не имеют достаточный штат консультантов в отличие от магазинов направленности DIY, поэтому первые имеют меньший балл по данному критерию. Количество магазинов определялось с помощью приложения 2ГИС на момент исследования (27.02.18). Оборот или выручка брались из отчета о финансовых результатах в случае ПАО, либо из базы данных СПАРК[[27]](#footnote-27), либо из рейтинговых статей РБК[[28]](#footnote-28) в случае ООО. Степень совпадения ассортиментной политики оценивалась визуально, по картинкам торговых залов на официальных сайтах магазинов либо самостоятельно (при личном присутствии в магазине). При оценке критерия «Репутация», бралась информация из сети Интернет о нарушениях, скандалах и случаях недобросовестного ведения бизнеса за последние годы, с присвоением соответствующей разбалловки.

3.4 Планирование объема продаж

Существует несколько методов прогнозирования объема продаж. В условиях рассматриваемого проекта наиболее рациональным представляется использование метода, основанного на определении **своей доли рынка**. Данный метод предполагает знание емкости рынка (Е) и справедливой рыночной доли (D), которую сможет занять товар производителя. При перемножение этих двух показателей мы получим прогнозируемый объем продаж (Q).

**Q=E\*D (4)**

Для определения емкости рынка, сперва необходимо собрать нужную информацию в ходе маркетинговых исследований и определить принципы расчета.

Таблица 5. Информация для расчета емкости рынка

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели и факторы** | **Содержание** |
| Период | 2018 год |
| Территориальные границы рынка | г. Санкт-Петербург |
| Критерий для расчёта | Возможный уровень потребления |
| Целевая аудитория | Население от 25 до 54 лет, имеющее постоянный доход |
| Единица измерения | Рубль |
| Источники | Петростат |

За период расчета как правило берется год, для данного исследования возьмем текущий 2018 г. Под границами рынка понимается конкретная территория по которой проводится расчет, в нашем случае это город Санкт-Петербург.

Существуют 3 наиболее распространенных на практике метода определения емкости рынка:

1. Метод «снизу-вверх»
2. Метод «сверху вниз»
3. Метод от реальных продаж

В силу недоступности необходимой информации для использования последних двух методов, будем считать по методу «снизу-вверх», а именно по формулам:

**E (тыс. шт.) = ЦА (тыс. чел.) \* Н (шт.) (5)**

Где, Е – емкость рынка в натуральном выражении;

ЦА – целевая аудитория;

Н – норма потребления товара за период.

**Е(тыс. руб.) = ЦА(тыс. чел.) \*Н (шт.) \* СС (руб.) (6)**

Где, Е – емкость рынка в стоимостном выражении;

Н – норма потребления товара за период;

СС – средняя стоимость 1 единицы товара на рынке.

В начале опишем целевую аудиторию. Представляется, что это люди, проживающие на территории Санкт-Петербурга, в возрасте от 20 до 65 лет, имеющие постоянный доход. По данным Петростата на 1 января 2017 года, численность населения Санкт-Петербурга в возрасте от 20 до 65 лет составляла 3 475 476 человек. Из этого массива данных необходимо выделить людей, обладающих платежеспособным спросом, имеющих постоянный доход. По данным взятым с официального сайта администрации Санкт-Петербурга уровень занятости населения в среднем за декабрь 2017 г. – февраль 2018 г. Составил 66,4 %[[29]](#footnote-29). Перемножив полученные данные получим численность потребителей с платежеспособным спросом из нашей целевой аудитории:

**Е потенциальная = 3 475 476\*0,664=2 307 716 (человек)**

Эти цифра представляет собой потенциальную емкость рынка. Реальная же емкость рынка будет существенно меньше т.к. не все люди от 20 до 65 лет готовы и хотят заниматься самостоятельным приготовлением пищи. По итогам исследования, проводимого компанией «GfK» в 2015 году, было выявлено, что в России каждый пятый опрошенный увлечен приготовлением пищи. Значит, для расчета реальной емкости рынка нам понадобиться только 20% от предыдущего массива данных:

**Е реальная = 2 307 716\*0,2 = 461 543 (человек)**

Чтобы определить норму потребления разделим продолжительность периода (1 год) на средний срок службы товара. Средний срок гарантии на продукцию таких крупных брендов как «Tefal», «Rondell» и «НМП» составляет 2 года, учитывая тот факт, что срок службы, в общем случае, превышает гарантийный срок, применим повышающий коэффициент 3. Таким образом:

**Н =1/(2\*3) = 0,16**

Для определения средней стоимости 1 единицы товара на рынке, рассчитаем среднюю стоимость из ценового диапазона 4000-10000 рублей, для каждой сети магазинов, а затем посчитаем среднюю стоимость от получившихся результатов.

Таблица 6. СС сковород и кастрюль в торговых сетях по Санкт-Петербургу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название сети | Средняя стоимость сковороды (руб.) | Средняя стоимость кастрюли (руб.) |
| М.Видео | 5141,35 | 5435,45 |
| Эльдорадо | 5724 | 5074 |
| Медиа Маркт | 5823,28 | 5175,55 |

**СС сковороды = (5141,35 + 5724 + 5823,28) /3 = 5562,87 руб.**

**СС кастрюли = (5435,45 + 5074 + 5175,55) /3 = 5228,33 руб.**

Итак, после получения всей необходимой информации, можно рассчитать потенциальную и реальную емкость рынка, подставив соответствующие значения в формулы **(5)** и **(6)**. Таким образом получим:

**E потенциальная = 2 307 716 \* 0,16 = 369,2 (тыс. шт.)**

**E реальная = 461 543 \* 0,16 = 73,8 (тыс. шт.)**

**Е потенциальная = 369,2 \* 5562,87 = 2 053 811,9 ( тыс. руб. для сковород)**

**Е реальная = 73,8 \* 5562,87 = 410 539,8 (тыс. руб. для сковород)**

**Е потенциальная = 369,2\* 5228,33= 1 930 299,4 (тыс. руб. для кастрюль)**

**Е реальная = 73,8 \* 5228,33 = 385 850,7 (тыс. руб. для кастрюль)**

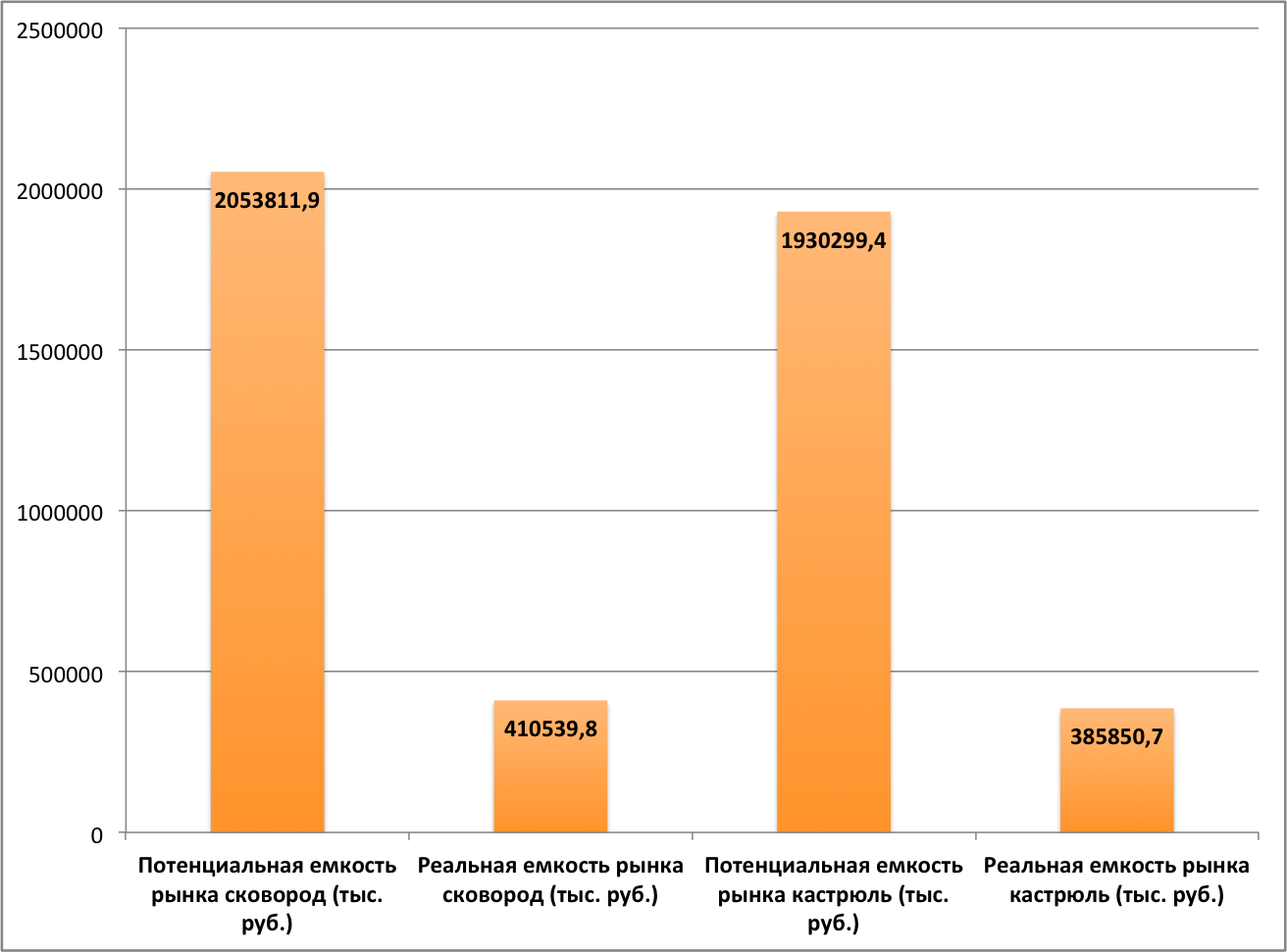


Рисунок 7. Емкость рынка посуды в г. Санкт-Петербург.

После определения емкости рынка, необходимо перейти к расчету справедливой доли, которую может занять фирма-производитель на выбранном рынке. Это можно сделать с помощью формулы **(7)**, используя метод CSI (Customer Satisfaction Index), он же СУП (степень удовлетворенности потребителя).

**D = ((CSIо.т./Pо.т.)\*Ep) /∑ CSIi/Pi (7)**

Где:

CSI о.т. – CSI оцениваемого товара;

P о.т. – цена оцениваемого товара;

Ep – эластичность спроса по цене;

CSIi – CSI i-го товара, включая оцениваемый;

Pi – цена i-го товара, включая оцениваемый.

Таблица 7. Экспертная оценка значимости параметров.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Потребитель 1 | Потребитель 2 | Потребитель 3 | Потребитель 4 | Средняя  оценка | Коэффициент значимости |
| Совместимость с плитами | 8 | 7 | 6 | 5 | 6,5 | 0,17 |
| Возможность использования в духовке | 9 | 6 | 7 | 8 | 7,5 | 0,2 |
| Наличие петли для подвешивания | 3 | 7 | 9 | 2 | 5,25 | 0,14 |
| Вес (-) | 9 | 6 | 2 | 3 | 5 | 0,13 |
| Наличие антипригарного покрытия | 8 | 9 | 6 | 7 | 7,5 | 0,2 |
| Возможность использования обеих сторон сковороды | 8 | 2 | 6 | 5 | 5,25 | 0,14 |
| Итого: |  |  |  |  | 37 |  |

Таблица 8. Расчет CSI для каждого товара.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Значение параметра | | | | | | CSI по параметру с учетом Кзн. | | | | |
| **Pink** | **Tefal** | **Rondell** | **НМП** | **БИОЛ** | Идеальная модель | **Pink** | **Tefal** | **Rondell** | **НМП** | **БИОЛ** |
| (+)Совместимость с плитами | 1 | 0,8 | 1 | 0,8 | 0,8 | 1 | 0,17 | 0,136 | 0,17 | 0,136 | 0,136 |
| (+)Возможность использования в духовке | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,2 | 0,2 | 0 | 0,2 | 0,2 |
| (+)Наличие петли для подвешивания | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,14 | 0 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| (-)Вес (кг.) | 3 | 4 | 2,5 | 1 | 1,5 | 2,5 | 0,1 | 0,08 | 0,13 | 0,13 | 0,13 |
| (+)Наличие антипригарного покрытия | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| (+)Возможность использования обеих сторон сковороды | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого: |  |  |  |  |  |  | 0,95 | 0,62 | 0,64 | 0,81 | 0,81 |

Совместимость с плитами рассчитывается в долях от единицы т.е. значение 0,6 означает возможность использования сковороды только для 3 типов плит, например, стеклокерамических, чугунных и газовых, но не для галогеновых и индукционных. Значение параметра равное 1, означает возможность использования сковороды для всех 5 типов плит. Возможность использования в духовке, наличие петли для подвешивания, наличие антипригарного покрытия и возможность использования обеих сторон сковороды оценивается 1 либо 0 при наличии возможности(свойства), либо его отсутствии соответственно.

Таблица 9. Входные параметры для расчета доли рынка (D)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | CSI | P (цена) |
| **Pink** | **0,95** | **6200** |
| Tefal | 0,62 | 3900 |
| Rondell | 0,64 | 3700 |
| НМП | 0,81 | 4690 |
| БИОЛ | 0,81 | 2079 |

Принимая эластичность спроса по цене за единицу, рассчитаем долю рынка для компании Pink:

**D=((95/6200)\*1)/(95/6200)+(62/3900)+(64/3700)+(81/4690)+(81/2079)=0,01532/0,01532+0,0159+0,01729+0,01727+0,03896=0,01532/0,10474=0,146 или 14,6%**

Таким образом, доля рынка, которую сможет занять компания «Pink» составляет примерно 14,6%. Перемножая полученную долю на реальную емкость рынка получим прогнозируемый объем продаж:

**Q1 (сковороды) = 410 539,8 \* 0,146 = 59 938,8 тыс. рублей**

**Q2 (кастрюли)[[30]](#footnote-30) = 385 850,7 \* 0,146 = 56 334,2 тыс. рублей**

**∑Объем продаж = 59 938,8 + 56 334,2 = 116 273 тыс. рублей**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проделанной работе, важно заострить внимание на некоторых моментах. Итак, в первой главе были описаны основные термины и классификации, относящиеся к построению системы дистрибуции. Было выявлено, что на практике чаще всего происходит одновременное использование разноуровневых каналов сбыта. Если масштабы производства на фирме велики, то целесообразно искать различные варианты сбыта продукции. Но, необходимо помнить о простой закономерности: чем длиннее канал сбыта, тем больше охват рынка(+), тем сложнее осуществлять контроль движения товара(-). Так что, для каждого конкретного предприятия необходимо разрабатывать собственную систему дистрибуции, включая в нее наиболее рентабельные каналы сбыта. При этом важно учитывать преимущества и недостатки организации косвенных каналов сбыта, а итоговое решение по включению того или иного посредника в систему дистрибуции принимать на основе анализа множества факторов, которые можно учесть с помощью составления оценочной карты посредника.

Далее, были рассмотрены типичные проблемы, с которыми сталкиваются производитель и розничная сеть в процессе взаимодействия. Эти проблемы можно условно разделить на пять групп: проблемы взаимоотношений, проблемы товара и ассортимента, финансовые проблемы, ценовые проблемы, инфраструктурные проблемы. Наиболее важными и в то же время неопределенными, на мой взгляд, являются проблемы взаимоотношений, так как от их решения зависит дальнейшее сотрудничество по всем остальным вопросам. И действительно, можно заметить, что в последнее время наметился тренд на усиление значения поведенческой экономики в общей науке как таковой, а вопросы взаимоотношений как раз и являются объектом изучения поведенческой экономики.

От понимания и способов решения различных проблем взаимодействия производителя и розницы, мы перешли к описанию системы доказательств продаваемости. Хочется еще раз отметить, что эти доказательства должны быть убедительными, детально проработанными, позволяющими розничному партнеру осознать выгодность работы именно с данным производителем. *Для составления этих доказательств на фирме лучше привлекать специалистов из разных отделов: маркетологов, финансистов, сбытовиков и других, если это экономически целесообразно. Тогда вероятность принятия розницей положительного решения по продукции производителя повышается, а процесс взаимодействия в целом оптимизируется.* *Если производитель со своей стороны может повлиять на оптимизацию процесса работы с розницей путем выстраивания обоснованных, тщательно просчитанных доказательств продаваемости своего товара, то розница, в свою очередь, может оптимизировать процесс работы с производителем за счет предоставления последнему рыночной информации о потребителях. Эти действия, как со стороны производителя, так и со стороны розничной структуры будут способствовать взаимовыгодному сотрудничеству на долгосрочную перспективу.*

К сожалению, приходится констатировать тот факт, что производители в России довольно часто несерьезно относятся к вопросу составления «доказательств продаваемости». Основной своей задачей многие предприятия считают организацию производственного процесса с оптимальными издержками, а продажа произведенного товара уже дело второе. Между тем может возникнуть ситуация когда произведенный товар просто откажутся принимать на полки магазинов, так как не достаточно убедительными были «доказательства продаваемости» по данному товару. Так что, в конечном итоге весь процесс создания товара от инженерных разработок до маркетингового оформления, не будет иметь никакого смысла если товар не продается. Поэтому необходимо осознавать значимость функционирования отдела сбыта, в современных условиях, и заниматься повышением квалификации его персонала.

Что касается оценки эффективности работы производителя с розницей, здесь также нужна система показателей, на основе которых можно было бы принимать взвешенное решение об увеличении или уменьшении масштабов сотрудничества, о прекращении или продолжении его в принципе. Такая система должна состоять из количественных показателей, характеризующих финансово-экономическую деятельность посредника и качественных, дающих оценку поведенческому аспекту сотрудничества.

Третья глава представляет собой практическую часть исследования. В процессе прохождения практики были выполнены поставленные задачи и достигнута основная цель. Составлена база данных по ассортименту посуды для приготовления пищи, представленному в различных торговых сетях и специализированных магазинах посуды в г. Санкт-Петербург. Эта база данных включает в себя основные характеристики товарных позиций в ценовом диапазоне от 4000 до 10000 рублей. Предоставить информацию из базы данных в первоначальном виде в печатном формате было бы слишком громоздким, поэтому с ней можно ознакомиться в отдельном файле формата «xlsx».

Для выбора торговых посредников были составлены оценочные карты, учитывающие такие важные характеристики как: *уровень сопровождения продаж, охват рынка, годовой оборот, степень совпадения ассортиментной политики, репутация.* **По итогам расчета интегральной бальной оценки, можно сказать о предпочтительном сотрудничестве с торговыми сетями «Эльдорадо», «М.Видео», «Медиа Маркт».** С остальными сетями сотрудничество рекомендуется строить по остаточному принципу.

Финальным этапом было прогнозирование объема сбыта. Для выполнения этой задачи был выбран метод своей доли рынка, так как он позволяет учесть реальную конкурентную ситуацию на рынке. При использовании этого метода была рассчитана целевая аудитория, реальная и потенциальная емкости рынка, средняя стоимость товаров-конкурентов на текущий момент, и справедливая доля рынка, которую сможет занять компания «Pink» на рынке Санкт-Петербурга. **Совокупный прогнозируемый объем продаж по сковородам и кастрюлям составил в денежном выражении 116 273 000 рублей.**

При принятии окончательного решения о выходе на новый рынок, помимо прогнозируемого объема продаж, необходимо учитывать расчеты маркетинговой и финансовой части проекта.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон № 381-ФЗ от 28 декабря 2009 г. (ред. от 03.07.2016) "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016)
2. Ахмедзянова, Р.М. Социально-экономические отношения и феномен доверия в современном ритейле. / Р.М. Ахмедзянова // Теория и практика общественного развития. – 2013. №11. – С. 77-79.
3. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. – 908 с.
4. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность организации / Р.И. Бунеева. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 350 с.
5. Бланк И.А. Управление торговым предприятием: учебник / И.А. Бланк - М.: Тандем, 2006. – 328 с.
6. Горчелс, Л. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Э. Мариен, Ч. Уэст. – М. : ИД Гребенникова, 2005. – 248 с.
7. Герасимов, Б.Н. Управление экономическими системами: монография / Б.Н. Герасимов. – Вып. 8. – Пенза; Самара: Приволжский Дом знаний; Международный институт рынка, 2015. – С. 156.
8. Давыдов, Р.М. Эффективное управление дистрибуцией / Р.М. Давыдов // Вестник Тамбовского Университета. – 2007. №12. – С.404 – 408.
9. Дудакова, И.А. Развитие инфраструктуры розничной торговли / И.А. Дудакова В.П. Федько // Маркетинг. - 2010. № 2 (111). - С. 97-106.
10. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : Перевод с английского – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2011. – 496 с.
11. Купцов А.С. Перестройка в каналах продаж: оцениваем потенциал региона / А.С. Купцов // Управление сбытом. – 2010. – №5. – С. 9-16.
12. Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 256 с.
13. Леонов, Д. Особенности взаимодействия поставщиков FMCG и розничных сетей в условиях нестабильной экономики / Д. Леонов, М. Бурмистров // Управление магазином. – 2012. №4. – С.48-54.
14. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н.Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 528 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.
15. Марченкова, Е.Г. Внутрефирменное обучение как фактор повышения стандартов производства и качества работы сотрудников розничной сети / Е.Г. Марченкова, К.Н. Белогай // Вестник КемГУ. – 2010. №2. – С. 60-61.
16. Портер М. / Конкуренция / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 608 с.
17. Половцева, Ф.П. Комерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 248 с.
18. Радаев, В.В. Как объяснить конфликты в российском ритейле: эмпирический анализ взаимодействия розничных сетей и их поставщиков. / В.В. Радаев. URL:<https://www.hse.ru/data/476/516/1240/radaev.pdf> (дата обращения : 26.11.2017).
19. Сальников, О.В. Виды каналов сбыта и их участники / О.В. Сальников. URL : <http://www.nbene.narod.ru> (дата обращения : 28.02.2018).
20. Спиридонова Л.С., Спиридонова Е.А. Ключевые этапы управления сбытом инновационной продукции / Л.С. Спиридонова, Е.А. Спиридонова // Вестник Санкт-Петербургского Государственного Университета. Серия 5, Экономика. – 2010. № 1. – С. 70-76.
21. Спиридонова, Е.А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.А. Спиридонова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.
22. Хухлаев Д.Г. Формы концентрации торгового капитала и создания сетевых структур //Экономика и предпринимательство. 2015. No 9-2. С. 1119-1122.
23. Пресс-релиз компании GfK «В каких странах больше всего любят готовить?» на 7 апреля 2015 г.
24. URL: <http://petrostat.gks.ru> (Дата обращения: 03.03.18)
25. URL: <http://www.spark-interfax.ru> (Дата обращения: 27.02.18)
26. URL: <https://www.rbc.ru> (Дата обращения: 27.02.18)
27. URL: <https://www.powerbranding.ru> (Дата обращения: 05.03.18)
28. URL: https//www.gov.spb.ru (Дата обращения: 05.03.18)

1. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 207. [↑](#footnote-ref-1)
2. Герасимов, Б.Н. Управление экономическими системами: монография / Б.Н. Герасимов. – Вып. 8. – Пенза; Самара: Приволжский Дом знаний; Международный институт рынка, 2015. – С. 66. [↑](#footnote-ref-2)
3. URL: [http://www.coca-colarussia.ru/](https://www.coca-colarussia.ru/) (Дата обращения: 28.02.2018). [↑](#footnote-ref-3)
4. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 201. [↑](#footnote-ref-4)
5. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 201. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сальников О.В. Виды каналов сбыта и их участники // URL: <http://www.nbene.narod.ru> (Дата обращения: 28.02.2018). [↑](#footnote-ref-6)
7. Герасимов, Б.Н. Управление экономическими системами: монография / Б.Н. Герасимов. – Вып. 8. – Пенза; Самара: Приволжский Дом знаний; Международный институт рынка, 2015. – С. 66. [↑](#footnote-ref-7)
8. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 224. [↑](#footnote-ref-8)
9. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 224. [↑](#footnote-ref-9)
10. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 464. [↑](#footnote-ref-10)
11. Леонов, Д. Особенности взаимодействия поставщиков FMCG и розничных сетей в условиях нестабильной экономики / Д. Леонов, М. Бурмистров // Управление магазином. – 2012. №4. - С.48-49. [↑](#footnote-ref-11)
12. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 469. [↑](#footnote-ref-12)
13. Радаев, В.В. Как объяснить конфликты в российском ритейле: эмпирический анализ взаимодействия розничных сетей и их поставщиков / В.В. Радаев // URL : <https://www.hse.ru/data/476/516/1240/radaev.pdf> (дата обращения : 26.11.2017). [↑](#footnote-ref-13)
14. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 474. [↑](#footnote-ref-14)
15. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 475. [↑](#footnote-ref-15)
16. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность организации / Р.И. Бунеева. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – С. 261 [↑](#footnote-ref-16)
17. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 494. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ахмедзянова, Р.М. Социально-экономические отношения и феномен доверия в современном ритейле. / Р.М. Ахмедзянова // Теория и практика общественного развития. – 2013. №11. – С. 77. [↑](#footnote-ref-18)
19. Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – С. 80. [↑](#footnote-ref-19)
20. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 496. [↑](#footnote-ref-20)
21. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С. 497. [↑](#footnote-ref-21)
22. Марченкова, Е.Г. Внутрифирменное обучение как фактор повышения стандартов производства и качества работы сотрудников розничной сети / Е.Г. Марченкова, К.Н. Белогай // Вестник КемГУ. – 2010. №2. – С. 61. [↑](#footnote-ref-22)
23. Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. - С.500. [↑](#footnote-ref-23)
24. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 229. [↑](#footnote-ref-24)
25. Там же. – С. 230. [↑](#footnote-ref-25)
26. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 228. [↑](#footnote-ref-26)
27. <http://www.spark-interfax.ru> (Дата обращения: 27.02.18) [↑](#footnote-ref-27)
28. <https://www.rbc.ru> (Дата обращения: 27.02.18) [↑](#footnote-ref-28)
29. % от населения в возрасте от 20 лет и старше. Уровень занятости населения это отношение численности занятого населения определенной возрастной группы к общей численности населения соответствующей возрастной группы, в %. [↑](#footnote-ref-29)
30. Если предположить, что CSI у оцениваемого товара и товаров конкурентов по товарной категории «кастрюли» будет примерно такой же как и по сковородам. [↑](#footnote-ref-30)