

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра коммерции и логистики

**ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ
СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования II ступени**

Гомель 2021

УДК 658.873
ББК 65.422.2
Т 38

Авторы-составители: О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент;
Е. П. Науменко, ст. преподаватель

Рецензенты: О. В. Лапицкая, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
маркетинга Гомельского государственного технического
университета им. П. О. Сухого;
С. П. Гурская, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 8 от 2 июля 2019 г.

Технологии и инструменты сетевой организации розничной тор-
Т 38 говли : практикум для реализации содержания образовательных про-
грамм высшего образования II ступени / авт.-сост. : О. В. Пигунова,
Е. П. Науменко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет потребительской кооперации»,
2021. – 56 с.

ISBN 978-985-540-562-8

Издание предназначено для магистрантов специальности 1-25 80 09 «Коммерция». Практикум позволит сформировать у магистрантов навыки, позволяющие определить необходимые компетенции по вопросам внедрения в практику управления бизнес-процессами в организациях торговли сетевых технологий и инструментов. В нем содержатся задания, предусматривающие закрепление теоретического материала и получение навыков и умений по использованию современных инструментов решения стратегических и тактических задач. Представлен уникальный кейс по форматированию объектов организации розничной торговли.

УДК 658.873
ББК 65.422.2

ISBN 978-985-540-562-8

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2021

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современную картину розничного рынка Республики Беларусь характеризует и объединяет с тенденциями экономически развитых государств мира одна ярко выраженная тенденция, связанная с развитием и доминированием сетевых организаций. Это связано с тем, что сети обладают целой системой выраженных преимуществ. Вхождение на рынок сетевого ритейла является задачей кардинального изменения стратегии торговой организации или ее реализации с «нуля». Разработкой таких стратегий занимаются очень немногие консалтинговые фирмы. На отечественном рынке консалтинга таких нет. Некоторые организации занимаются отдельными аспектами (вопросами) данной стратегии, решение которых требует серьезных финансовых инвестиций для получения интеллектуального продукта и его внедрения. Разработкой «под ключ» проекта создания сетевой организации в торговле занимаются известные российские разработчики, литовские и немногие другие, способные адаптировать свои типовые решения к особенностям рынка Беларуси.

Успех такой специальной, дорогостоящей работы, во-многом, зависит от компетенций команды практиков в аппарате управления организаций торговли, желающих выйти на рынок сетевого ритейла. Выход торговой организации на сетевой уровень означает изменение стратегии ее развития, а любое стратегическое изменение вызывает мощное сопротивление. Поэтому важно сформировать на уровне II ступени высшего образования базовые компетенции, которые позволят выпускникам – будущим специалистам и нынешним руководителям отечественных бизнес-структур в ритейле «снимать» сопротивление изменениям, внедрять базовые принципы и подходы к сетевизации структур действующей организации или внедрять (совершенствовать) такие технологии в уже действующие сети.

Такие знания и умения существенно повышают привлекательность специалиста коммерции на рынке отечественного и зарубежного труда, что чрезвычайно ценно для выпускников ведущего в республике торгового учреждения высшего образования. Такие компетенции особенно актуальны для выживания системы потребительской кооперации, которая испытывает жесткое давление сетевиков на своих традиционных рынках в малых городах и селах. Здесь необходимо немедленное внедрение основных принципов, элементов, методов и технологий сетевых организаций. Эта стратегическая задача решается, прежде всего, на уровне подготовки специалистов на II ступени высшего образования. Именно такая задача поставлена как основная

цель курса учебной дисциплины «Технологии и инструменты сетевой организации розничной торговли».

Выполнение заданий и кейса предполагает получение и закрепление знаний, а также получение соответствующих учебной программе навыков и умений. Изучение дисциплины предполагает также проведение практических занятий на торговом объекте сетевой организации розничной торговли. Представленный в практикуме кейс разработан на основе реальных практических данных организации торговли и обеспечивает получение первичных умений и навыков осуществления одной из задач, которая решается только на уровне дорогостоящего консалтинга. Весь материал практикума является инновационным и объединяет десятилетнюю научную работу авторов над проблемами сетевой торговли.

Занятие 1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Цель занятия: ознакомиться с понятием, основными принципами создания, структурными элементами и технологиями построения сетевой организации розничной торговли.

Задачи занятия: осмыслить сущность понятия «сетевая организация розничной торговли» и определить его отличие от понятия «розничная торговая сеть»; определить принципиальные отличия вертикальной и горизонтальных организационных структур; ознакомиться с принципом организации и основными структурными элементами сетевой организации розничной торговли; изучить функции распределительных центров (РЦ).

Задания

Задание 1.1. Осмысление сущности понятия «сетевая организация розничной торговли» и его отличия от понятия «розничная торговая сеть»

Современную картину розничного рынка Республики Беларусь характеризует и объединяет с тенденциями экономически развитых государств мира одна ярко выраженная тенденция, связанная с развитием и доминированием сетевых организаций. Это связано с тем, что сети обладают целой системой выраженных преимуществ. Вхождение на рынок сетевого ритейла является задачей кардинального изменения стратегии торговой организации или ее реализации с «нуля».

Разработкой таких стратегий занимаются очень немногие консалтинговые фирмы. Разработкой «под ключ» сетевых структур в розничной торговле занимаются известные российские разработчики, литовские и немногие другие, способные адаптировать свои решения к особенностям нашего рынка.

Успех такой специальной, дорогостоящей работы, во-многом, зависит от компетенций команды практиков в аппарате управления организаций торговли, желающих выйти на рынок сетевого ритейла. Любая консалтинговая фирма до подписания договора на создание торговой сети определяет реальную заинтересованность собственников, а затем – готовность команды руководителей и ведущих специалистов к кардинальным изменениям стратегии управления. Ведь выход

на сетевой уровень означает изменение стратегии развития торговой организации: стратегии ее управления (переход на стратегическое управление), изменение организационной структуры (переход от вертикальной к горизонтальной структуре), реинжиниринг бизнес-процессов, создание высококвалифицированной команды управленцев, специалистов и др.

Создание сетей предполагает наличие не только стартового капитала, но и целого комплекса постоянно развивающихся компетенций и команды, способной разработать стратегию организации торговли, осмыслить свои тактические и оперативные задачи, используя определенные научные подходы и практику управления сетевой торговлей. В данном случае практика существенно опережает известные научные решения, которые являются результатом запросов практики управления потоковыми процессами в розничных сетях.

Для осмысления сущности сетевой организации розничной торговли необходимо ознакомиться с разными определениями (таблица 1).

Таблица 1 – Определения сущности понятий «торговая сеть» и «сетевая организация розничной торговли»

Понятие	Определение
Торговая сеть	Основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру объекты торговли (форматы) в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов
	Два и более стационарных торговых объекта, которые принадлежат одному субъекту торговли либо группе лиц или в которых осуществляется деятельность несколькими субъектами торговли с использованием одного средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг, в том числе на условиях договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга)
Сетевая организация	Юридическое лицо, осуществляющее розничную торговлю товарами через входящие в состав (дочерние) торговые организации (филиалы). В данном случае «размыты» наиболее существенные характеристики сути данного понятия
Сетевая организация розничной торговли	Гибкая организационная структура, имеющая центральный офис (ЦО) и извлекающая эффекты масштаба на основе централизации управления бизнес-процессами, тиражирования типовых решений в форматах торговли на основе современной логистической платформы и принципов сетевизации и разнообразия, объединенная единым брендом (О. В. Пигунова)
Примечание – Источник: [1; 2].	

В данных определениях не отражены наиболее существенные, принципиальные основы сетевой организации в торговле. Определение, которое отражает такие особенности, можно рассматривать в следующей редакции: торговая сеть – это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая на уровне ЦО в единую структуру объекты торговли (форматы), управление которыми происходит на платформе автоматизации бизнес-процессов, включая все виды ее ресурсов (трудовые, информационные, материальные, финансовые, интеллектуальные с целью извлечения максимальных выгод) (разработка авторов).

Задание 1.2. Определение принципиальных отличий вертикальной и горизонтальной организационных структур

При переходе на сетевые принципы управления, прежде всего, преобразуется организационная структура организации.

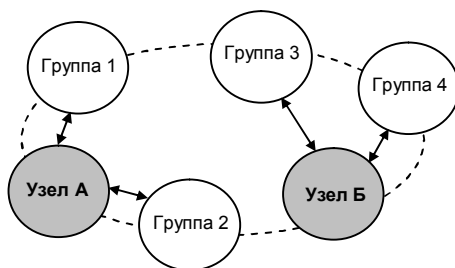
Традиционная вертикальная структура корпораций становится горизонтальной либо дополняется горизонтальными связями и приобретает матричную форму (рисунок 1).



Рисунок 1 – Традиционная вертикальная структура управления торговой отраслью

При усилении централизации отдельные структурные единицы сетевой организации получают определенную автономию, позволяющую

им иногда даже конкурировать друг с другом. В результате возникает сетевое предприятие (рисунок 2).



Условные обозначения:

- группа 1, группа 2, группа 3, группа 4 – группы территориально-объединенных магазинов с соответствующим узлом;
- узел А – торгово-распределительный центр 1 (ТРЦ 1);
- узел Б – торгово-распределительный центр 2 (ТРЦ 2);
- ↔ – организационные связи;
- - - - - информационные связи

Рисунок 2 – Сетевая (горизонтальная) структура корпорации

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

Благодаря сетевой организации крупная компания приобретает элементы гибкости, присущие малым фирмам.

Для сетевого предприятия особую важность приобретают следующие элементы:

- устойчивость связей и согласованность компонентов;
- способность к реконфигурации (изменению структуры сети в ответ на изменение конъюнктуры).

Задание 1.3. Ознакомление с принципом организации и основными структурными элементами сетевой организации розничной торговли

Изучение доступных источников специальной литературы и знакомство с сетевыми структурами г. Гомеля показывают правомерность вывода о том, что основным принципиальным положением организационной структуры сетевой организации в торговле является централизация управления всеми логистическими потоками на базе

комплексной и системной автоматизации бизнес-процессов, включая объекты розничной торговли, торгово-распределительные центры (ТРЦ), единый логистический центр (ЛЦ) или центры и ЦО (рисунок 3).



Рисунок 3 – Основной принцип и структурные элементы сетевой организации розничной торговли

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

На рисунке 3 представлены основной принцип сетевой организации розничной торговли, ее основные структурные элементы.

Основные функции управляющей компании (ЦО), концентрирующей самые актуальные компетенции для управления сетевой организации, формируются из числа перспективных (готовых к постоянному обучению и обновлению знаний, умений и формирования новых навыков) специалистов уровня квалификации не ниже магистратуры.

Важное значение имеет выбор и (или) разработка базового формата(тов) торговли, так как формат торговли позволяет стандартизировать все решения для него, а потом внедрять эти решения для вновь открывающихся объектов. Удельные затраты на открытие и управление такими объектами уменьшаются в разы.

Формат торговли – это совокупность параметров, по которым определяется принадлежность предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов [3].

Формат торговли – это предлагаемый потребителю ритейлером в магазине пакет товаров и услуг [4].

Изучение наиболее важных бизнес-процессов в специальных источниках информации, а также ознакомление с визуальными результатами работы некоторых наиболее известных в Беларуси сетей в ритейле позволили выделить базовые функции и процессы ЦО (рисунок 4).



Рисунок 4 – Основные функции управляющей компании (ЦО) сетевой организации розничной торговли

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

Задание 1.4. Изучение функций распределительных центров

Сетевая организация построена на логистической платформе, которая формируется на основе оптимизации схем товародвижения. В этих схемах особую роль призваны выполнять ТРЦ или РЦ в зависимости от выбранной организацией стратегии (рисунок 5).

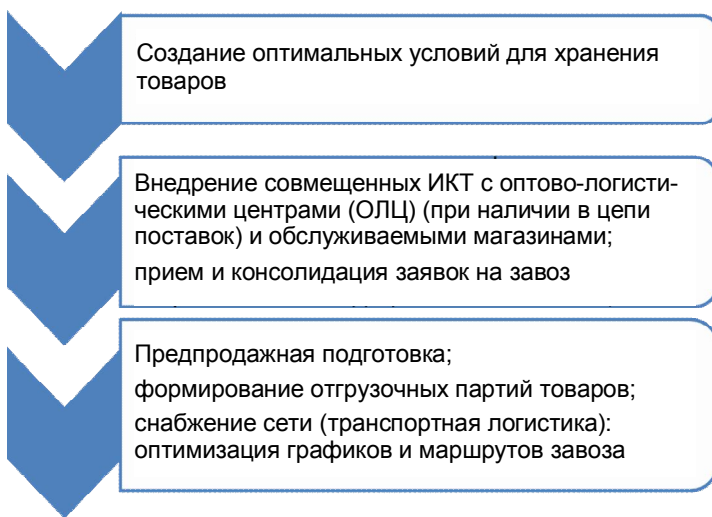


Рисунок 5 – Основные функции РЦ в сетевой организации торговли

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

По данным рисунка 5 можно сделать вывод, что в системе товародвижения может участвовать один или несколько ЛЦ, которые могут принадлежать или не принадлежать сетевой организации. Компания «Евроопт» в настоящее время имеет два ЛЦ в собственности, что позволяет ей аккумулировать большие запасы товаров (следовательно, закупать большие партии), перемещать в РЦ (склады) в регионы и непосредственно в объекты торговли. Такие ЛЦ имеют современные конструктивные и технологические решения. Все процессы максимально автоматизированы, используются малолюдные технологии.

Таким образом, потенциалом-минимумом организации для разработки и реализации проекта сетевой организации розничной торговли являются следующие составляющие:

- ЦО, возглавляемый руководителем, имеющим компетенции в области стратегического управления;
- команда специалистов с компетенциями в области стратегического управления, управления продажами, логистики, аутсорсинга, коммерческой деятельности, современных информационных технологий, программных продуктов (ПП);
- единая корпоративная стратегия, в том числе единое управление брендами и единая маркетинговая стратегия;

- единая ассортиментная политика (основные группы, подгруппы и виды товаров) на основе форматирования магазинов;
- единая логистическая стратегия, включая управление информационными, материальными, финансовыми и людскими ресурсами на основе реинжиниринга бизнес-процессов;
- оптимальное планировочное решение формата(тов);
- пакет стандартов: обслуживание покупателей, производственного оборудования и схем автоматизации, мерчандайзинга, ассортиментных матриц, планограмм и др.;
- реализация концепции расположения объекта торговли в пространстве как в торговом пространстве, обладающем определенной инфраструктурой.

Занятие 2. ОЗНАКОМЛЕНИЕ С СУЩНОСТЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ В СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Построение сетевой формы организации торговли – сложный, многоступенчатый процесс, требующий использования самых современных технологий, основные из которых представлены на рисунке 6.

Сетевая структура розничной торговли выполняет следующие логистические функции:

- обеспечивает экономию от масштаба, позволяя нести всем розничным предприятиям, входящим в сеть, более низкий уровень удельных издержек;
- тиражирует успешные розничные технологии, разработанные для отдельных предприятий розничной торговли, приводя таким образом к повышению эффективности деятельности всей цепи в целом;
- благодаря созданию систем РЦ сокращает длину цепочки поставок от производителя до конечного потребителя и делает ее более эффективной;
- выстраивает более совершенные логистические системы, нежели отдельные торговые точки;
- инициирует процесс снижения общего уровня логистических издержек в цепи поставок в процессе постоянной работы над снижением уровня розничных и закупочных цен [1, с. 50].



Рисунок 6 – Технологии, используемые управляющей компанией (ЦО) при формировании бизнес-процессов и управлении ими в сетевой организации розничной торговли

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

Представьте определения основных технологий формирования и управления сетевой организацией розничной торговли, используя все доступные источники информации. Результаты представьте по форме таблицы 2.

Таблица 2 – Определение сущности технологий и инструментов, используемых сетевой организацией розничной торговли

Технология, инструмент	Сущность (определение)	Примеры в практике ритейла
Брендинг		
Концепция магазина		
Шопфиттинг		
Категорийный менеджмент		
Программа лояльности		
Форматирование		
Современные информационные технологии и ПП		

Далее устно представьте свое представление о разграничении технологий и инструментов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные технологии, используемые при построении сетевой организации розничной торговли.
2. Назовите наиболее значимые, с вашей точки зрения, технологии построения сетей в торговле. Обоснуйте свое мнение.
3. Какие из технологий можно отнести к сфере знаний в области маркетинга, какие – к коммерции, какие – к логистике? Почему?
4. Назовите известные вам инструменты, которые использует технология магазиностроения.
5. Назовите известные вам инструменты, используемые технологией форматирования розничных торговых объектов.
6. Перечислите известные вам инструменты, используемые в технологиях управления потоковыми процессами.

Занятие 3. ИЗУЧЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПОСТРОЕНИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ И ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ ДЛЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: обосновать выбор конкретной модели построения торговой сети для конкретной практической ситуации, решаемой хозяйствующим субъектом, желающим создать сетевую организацию розничной торговли.

Задачи занятия: изучить характеристики и особенности использования разных моделей построения торговых сетей по материалам предложенной статьи; разработать форму таблицы для систематизации главных отличительных характеристик пяти моделей; внести основные характеристики моделей в предложенную форму таблицы по информации из статьи; кратко, по пунктам, письменно обосновать выбор конкретной модели для ситуации в соответствии с предложенным преподавателем вариантом.

***Задание. Изучение материалов, представленных в статье,
для последующего выделения характеристик
существующих в сетевом бизнесе моделей
построения торговых сетей***

Статья аспирантки кафедры отраслевых экономик Д. В. Гребенюк из Сибирского университета потребительской кооперации (г. Новосибирск) опубликована в № 23 (221) за 2012 г. (с. 137–142) журнала «Российское предпринимательство».

В статье приводится авторская классификация моделей организационной структуры сетевых торговых компаний. Обоснованы сильные и слабые стороны каждой группы моделей, доказана перспективность кустовой (синтетической) модели. С позиций системного подхода дана характеристика таким структурным элементам торговой сети, как региональный РЦ и интегрированный сервисный комплекс. Затронута проблема эффективного баланса централизованных и децентрализованных методов управления торговой сетью.

Организационная структура торговой сети определяется используемой моделью ее построения. Предлагаемая ниже классификация моделей построения сетевых торговых компаний представляется наиболее обоснованной. В соответствии с данной классификацией выделяется пять групп моделей.

Модели построения сетевых торговых компаний следующие:

– *Инвестиционная модель* предполагает наличие инвестирующего и синтетически консолидирующего центра с практически самостоятельными элементами (торговыми предприятиями). Модель легла в основу значительного числа торговых компаний, которые в полном смысле слова нельзя отнести к сетевым ритейлерам. Их объединяющим началом служит общий инвестор либо общая торговая марка. Инвестиционная модель перспективна только на начальном этапе формирования торговой сети. Это объясняется тем, что для основного инвестора (в качестве которого обычно выступает крупная непрофильная компания) характерна недостаточная компетентность в отраслевой специфике торговли. Поэтому он не может достаточно эффективно управлять торговой сетью.

– *Холдинговая модель* предполагает сочетание централизованной закупочной политики (определение поставщиков, номенклатуры товаров и закупочных цен) и децентрализованного оперативного управления элементами сети (торговыми предприятиями). Чаще всего модель используют торговые сети, не имеющие собственных РЦ,

вынужденные делегировать управляющим магазинам функцию оперативного взаимодействия с поставщиками товаров.

– *Централизованная модель* предполагает наличие единого центра управления, делегирующего магазинам сети минимум функций, необходимых им для участия в заказе, переоценке, инвентаризации и других логистических операциях. Модель используется большинством сетей, сформированных на основе оптовых компаний.

Вторая и третья модели управления получили наибольшее распространение как самые эффективные при создании торговых сетей регионального и локального (в пределах одного административно-территориального образования) уровней. При построении общенациональных и международных сетей они являются низкоэффективными, так как из-за ограничения самостоятельности региональных менеджеров не могут в достаточной степени учесть специфику местного менталитета и особенности локальных рынков.

– *Корпоративная модель* предполагает тотальную централизацию и полное отсутствие функций управления на местах (в магазинах), кроме отпуска товаров покупателям. Модель используется сетями дискаунтеров, предполагает наличие развитой системы коммуникаций (прежде всего POS-терминалов). Данная модель сравнительно эффективна, так как появляется возможность концентрации лучших управленческих кадров в стенах ЦО торговой сети. Несмотря на это, сфера деятельности корпоративной модели также ограничена, с одной стороны, рамками локального рынка, с другой, – предельными возможностями средств связи. Данная модель относится к сравнительно жестким, поскольку не позволяет быстро реагировать на процесс изменения покупательских предпочтений.

– *Кустовая (синтетическая) модель* предполагает передачу всех оперативных, большей части управленческих и стратегических функций территориальным центрам. Модель является оптимальной для построения общенациональных и международных торговых сетей.

Кустовая модель наиболее перспективна, поскольку она вобрала в себя преимущества не только холдинговой, но и централизованной модели. В основе модели лежит концентрация в стенах ЦО только основных стратегических функций (ценовой, кредитно-финансовой, коммуникационной и закупочной политики). Среди функций центра может быть разработка общих правил поведения сетевых подразделений в части формирования имиджа, методики выбора поставщиков, определения цен и системы скидок на реализуемый ассортимент, проведения рекламных кампаний, единого стиля оформления магазинов, номенклатуры дополнительных услуг и т. п. Таким образом,

ЦО осуществляет общее руководство. Большая часть полномочий делегируется региональным центрам, в ведение которых передается вся оперативная деятельность по текущему планированию и функционированию структурных элементов сети.

Определите характеристики (отличительные особенности), представленные в статье, для моделей построения сетей в розничной торговле по самостоятельно выделенным критериям (направлениям). Представьте характеристики по форме таблицы 3. Количество выделенных критериев определяется самим магистрантом. Критерий можно выделять для всех моделей, если эта характеристика имеется хотя бы у двух моделей.

Таблица 3 – Основные характеристики моделей построения торговых сетей

Модель	Название выделенного магистрантом критерия 1 (например, уровень централизации управления)	Название выделенного магистрантом критерия 2	Название выделенного магистрантом критерия 3	Название выделенного магистрантом критерия 4
Инвестиционная				
Холдинговая				
Централизованная				
Корпоративная				
Кустовая				

Изучив основные характеристики всех пяти моделей магистрант выбирает наиболее приемлемую модель для конкретной ситуации, представленной ниже по варианту, соответствующему последней цифре зачетной книжки или закреплённому преподавателем.

Ситуация 1. Торговая организация имеет планы по выходу на сетевой рынок ритейла г. Гомеля. В настоящее время функционирует три объекта розничной торговли по продаже продовольственных товаров. Руководству все сложнее управлять разрозненными бизнес-процессами и выдерживать конкурентный напор сетевиков. Вместе с тем, накоплены необходимые ресурсы и опыт работы на рынке города. Имеется команда компетентных профессионалов, готовых к освоению более современных подходов к управлению бизнес-процессами. Организация относится к муниципальной форме собственности и возглавляется наемным директором.

Ситуация 2. Торговая организация имеет четыре объекта (в собственности двух человек), которые зарегистрированы как самостоятельный субъект хозяйствования. Стационарные объекты торговли осуществляют торговлю товарами смешанного ассортимента с торговой площадью не более 100 м². Изначально и в настоящее время организация имеет оптовый товарооборот, так как занимается мелкооптовой продажей и имеет в своем распоряжении склады. Однако эта деятельность со временем стала мало результативной, поэтому позже были открыты магазины.

Руководство имеет планы по внедрению сетевых принципов управления бизнес-процессами, так как традиционные подходы к управлению не соответствуют экономическим целям и ожиданиям покупателей. Все объекты находятся в радиусе работы сетевых объектов-конкурентов. Затраты организации увеличиваются, доходы снижаются. Становится понятно, что руководство не имеет возможности эффективно управлять бизнес-процессами каждого отдельного магазина, в котором многие коммерческие вопросы решаются товароведом, исходя из своего опыта и заведующими магазинами, которые также руководствуются своим опытом и интуицией, часто не соответствующими реальности.

Организация перешла на модель сетевого управления. Объясните, какую модель управления следует выбрать, внедрять организации и почему.

Ситуация 3. Областная организация потребительской кооперации имеет в своей структуре несколько филиалов (региональных представительств). В общей совокупности в ее состав входит 400 объектов стационарной розничной торговли по продаже продовольственных товаров, а также смешанного ассортимента. 50 объектов автоматизированы, другие работают исключительно на основе бумажного документооборота. Два последних года торговая отрасль работает убыточно. 50 магазинов в отдаленных и малонаселенных пунктах планируется закрыть к концу текущего года. Руководством упущено не менее десяти лет для структурных изменений. Необходимо в кратчайшие сроки произвести изменения в системе управления бизнес-процессами. Руководство обратилось за помощью в консалтинговую компанию, которая должна принять соответствующее решение и представить его руководству. Укажите, какое обоснование вы бы представили, будучи консультантом.

Ситуация 4. Торговая организация имеет 5 объектов стационарной розничной торговли, которые осуществляют торговлю ювелирными

изделиями. Минимальный уровень рентабельности и возрастающая конкуренция привели руководство к идее разработки четко выраженного бренда и выхода на рынки районных центров области, а впоследствии – других городов. Таким образом, материализовано желание руководства к созданию торговой сети со всеми ее атрибутами. Укажите, какую модель следует внедрить организации.

Ситуация 5. Областное потребительское общество, имеющее в своем составе филиалы (региональные представительства), начало движение к внедрению сетевых принципов управления, на первом этапе провело централизацию финансовых ресурсов и закупок. В настоящее время филиалы самостоятельно не занимаются закупками товаров у поставщиков, они не имеют расчетных счетов и работают по генеральным доверенностям от областной организации.

Только 30 магазинов из них в настоящее время автоматизировано. Финансовые ресурсы на дальнейшую автоматизацию имеются, но основные инвестиции возможны только на уровне Республиканского потребительского союза, который также управляет вопросами закупок посредством утверждения схем товароснабжения. В соответствии с этими схемами, около 20% товаров поставляется с республиканской базы, которая имеет практически полную самостоятельность. Укажите, какую модель начали внедрять в областной организации; какую модель вы рекомендуете внедрить в данной организации, при каких условиях.

Занятие 4. КЕЙС «ИЗУЧЕНИЕ ПОДХОДОВ К ФОРМАТИРОВАНИЮ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТОВ. ВЫДЕЛЕНИЕ ПОДФОРМАТОВ МАГАЗИНОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель кейса: изучить подходы к форматированию розничных торговых объектов, выделить подформаты магазинов для торговой организации.

Задачи кейса: осмыслить понятия «форматирование розничной торговли», «формат торговли», изучить основные и расширенные параметры форматирования розничной торговли; ознакомиться с методами форматирования розничных торговых объектов; выделить подформаты продовольственных магазинов торговой организации.

Задания

Задание 4.1. Осмысление сущности понятий «форматирование розничной торговли», «формат торговли». Изучение основных и расширенных параметров форматирования розничной торговли

Принятие решения по изменению существующих подходов к управлению розничной торговлей на основе сетевых принципов требует параллельного (синхронного) решения многих сложнейших задач. Одним из направлений этой работы является выделение, концептуальная проработка модели формата(тов) и их отработка в сложившейся ситуации. Их успешное апробирование позволяет переходить к дальнейшему тиражированию стандартных решений управления розничной торговлей по отработанным схемам.

Форматирование розничной торговли – это результат процесса выделения в общей совокупности объектов розничной торговли минимального их разнообразия по общеизвестным параметрам с целью эффективного управления сформированными группами торговых объектов с оптимальными логистическими затратами на обслуживание товаропотоков, способного максимально удовлетворить ожидания целевого(вых) сегмента(тов) рынка, обеспечивая тем самым конкурентоспособность организации торговли. Определения понятия «формат торговли» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Определения понятия «формат торговли»

Понятие	Определение	Источник информации
Формат торговли	Совокупность параметров, по которым определяется принадлежность предприятия (сетевого и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов	Ковалев, К. Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть : учеб. / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – С. 26.
Формат торговли	Предлагаемый потребителю ритейлером в магазине пакет товаров и услуг	Ньюмэн, Э. Розничная торговля: организация и управление : [пер. с англ.] / Э. Ньюмэн, П. Кален ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – С. 24.
Примечание – Источник: [1, с. 61–62].		

Согласно словарю Владимира Даля само слово «формат» происходит от латинского слова “formatum” и означает «размер, величина, образ». В нашем понимании, образ – это параметры (основные и расширенный перечень), которые формируют у покупателя устойчивое представление, в том числе и визуализированное, об объекте розничной торговли (рисунок 7, таблицы 4, 5). Эти образные и другие представления играют в настоящее время существенное значение, так как отличаться ассортиментом и ценами значительно сложнее.

Для потребителя важен целостный и запоминающийся образ, который его полностью удовлетворяет, привлекает и становится «якорем» программ лояльности. Везде необходима «золотая середина» в процессе вовлечения параметров в формирование формата, которая отрабатывается на уровне ЦО торговой организации при осуществлении форматирования.

Если рассматривать расширенный перечень параметров формата торговли, то становится понятным, какое количество форматов должно быть минимизировано, так как их увеличение потребует разработку основных (базовых), а впоследствии всех стандартных требований по всей линейке параметров и управление по этим параметрам (таблица 5).

Это существенные не только пролонгированные, но и постоянные дополнительные затраты. Чем больше форматов, тем сложнее и затратнее управлять товаропотоками, тем больше необходимо специалистов на всех уровнях управления и затрат на обеспечение специфики деятельности каждого формата торговли. Ведь управление товаропотоками неизбежно обеспечивается управлением информационными, трудовыми и финансовыми потоками. Поэтому неизбежно решение вопросов комплексной автоматизации, логистики и адаптивного изменения организационной структуры и компетенций как ЦО, так и всей цепи управления.

Стратегическое и функциональное значение форматирования объектов, входящих в розничную торговую сеть организации или сетевую организацию розничной торговли заключается в следующем:

- обеспечивает централизованное управление стратегическими бизнес-функциями организации в ЦО (закупки и товародвижение до объектов розничной торговли);
- централизация управления, в свою очередь, позволяет получать все выгоды от интегрированных закупок за счет эффекта масштаба;
- оптимизируется численность аппарата управления и качественно изменяются функции специалистов коммерческой службы, работающей на базе категорийного менеджмента;

Месторасположение	Размер торгового объекта	Мерчандайзинг	Уровень цен	Атмосфера и сервис
ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ФОРМАТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ				
Параметры отнесения к различным форматам	Описание			
Месторасположение	Для того чтобы привлечь потребителей, магазины, расположенные ближе к окраинам или в местах проживания большого количества людей («спальных районах»), должны предлагать широкий выбор качественных товаров по разумным ценам («концепция лучшей стоимости за деньги»). Магазины, расположенные в проходных местах, должны предлагать ассортимент первоклассных торговых марок по выгодным ценам. С одной стороны, данное разделение вызвано различной стоимостью торговой недвижимости, расположенной в центральных и загородных районах. С другой стороны, предполагается, что более крупные форматы должны располагаться в отдаленных от центра районах			
Размер торгового объекта	Размер торгового объекта влияет на товарный ассортимент магазина. Поэтому ожидания потенциального покупателя от размера магазина понятны, от крупного магазина ожидается широкий выбор, а от магазина небольшой площади – интересный ограниченный ассортимент товаров			
Мерчандайзинг	Товарная матрица. Некоторые магазины придерживаются одной из основных товарных категорий (например, бакалея), другие могут смешивать продукты питания и основные непродовольственные товары			
	Товарный ассортимент, его ширина и глубина. Выбор товаров в пределах классификации ограниченный как шириной ассортимента (число различных товарных категорий), так и глубиной ассортимента (число товарных единиц в рамках каждой категории)			
	В зависимости от каждого из описанных параметров магазины могут быть только продовольственными с ограниченным ассортиментом или пытаться удовлетворить все потребности потребителя, предоставляя большой выбор продовольственных и непродовольственных категорий с максимальным ассортиментом			
Уровень цен	Объем ассортимента и уровень цен в торговом объекте прямо пропорционально связаны друг с другом. Чем больше выбор, т. е. чем шире и глубже ассортимент, тем выше издержки по управлению торговым объектом. Есть только один тип магазинов, который бросил вызов этой закономерности, – «убийцы категорий», которые в настоящее время представлены форматом гипермаркета			
Атмосфера и сервис	Восприятие качества или цены, полное или ограниченное обслуживание – это параметры, по которым потребители выбирают места своих покупок			

Рисунок 7 – Основные (базовые) параметры формата розничной торговли и их характеристика

Примечание – Источник: [1, с. 62].

Таблица 5 – Расширенный перечень параметров, характеризующих различные форматы розничной торговли

Параметры	Характеристика
Товар-микс	Некоторые магазины придерживаются одной из основных товарных категорий (например, бакалея), другие могут «смешивать» продукты питания и основные непродовольственные товары (например, электротовары)
Товарный ассортимент	Выбор товаров – в пределах классификации
Товарная широта	Измеряется числом различных брендов в магазине
Товарная глубина ассортимента товаров	Измеряется средним числом товарных единиц хранения (ТЕХ) в пределах каждого бренда
Уровень цен	Индивидуальный уровень для каждого формата торговли
Атмосфера и сервис	Индивидуальная характеристика для каждого формата торговли
Площадь торгового зала	Индивидуальный размер для каждого формата торговли
Количество расчетно-кассовых узлов	Один и более расчетно-кассовых узлов
Площадь складских, вспомогательных, офисных помещений	Индивидуальный размер для каждого формата торговли
Доля товара, производимого специально для данного предприятия («марки продавца»)	Индивидуальный показатель для каждого формата торговли
Наличие собственного производства продукции (для продовольственного сектора)	Индивидуальное решение продавца
Форма обслуживания	Традиционная форма обслуживания, самообслуживание и др.
Часы работы	Индивидуально для каждого формата торговли
Списочное количество персонала	Индивидуально для каждого формата торговли
Оборот за день, месяц, год с единицы площади и др.	Индивидуально для каждого формата торговли
Примечание – Источник: [1, с. 62–63].	

- позволяет эффективно выстроить всю логистику организации и обеспечить оптимальные затраты на движение товаропотоков от поставщиков в объекты розничной торговли на основе создания РЦ;
- разработать для ограниченного количества родственных форматов сопоставимые ассортиментные матрицы как инструмент управления оптимизированными товаропотоками;
- позволяет выстроить информационную логистику на основе системной автоматизации всех участников цепи поставок, включая поставщиков, РЦ, магазины, ЦО;
- минимизирует затраты на введение новых объектов розничной торговли и снижает удельные расходы на реализацию товаров за счет разработки пакета стандартов для каждого формата торговли (стандартов: планировочного решения, автоматизации, трех уровней мерчандайзинга, обслуживания покупателей, ассортимента и планограммы выкладки).

Основная проблема процесса форматирования и управления отформатированной сетью заключается в необходимости новых компетенций в области логистики, категорийного менеджмента, мерчандайзинга. Все отмеченные компетенции являются результатом десятилетий опыта работы сетевиков, а потому вся информация является коммерческой тайной. То, что уже отработано на уровне консалтинга, продается заинтересованным субъектам хозяйствования.

Нечеткое форматирование торговых объектов отражается на потребителях, которые зачастую не видят существенных различий между магазинами разных форматов, поэтому не формируют субъективных предпочтений и лояльности по отношению к их определенным видам. Потребители не видят причин, по которым им стоит предпочесть этот, а не другой, хорошо позиционированный магазин, удовлетворяющий его по всем основным характеристикам. Отсутствие форматирования – это отсутствие у магазина внешней и внутренней привлекательности. Внешние характеристики приглашают посетить, интригуют, а внутренние характеристики делают покупателя лояльным, т. е. постоянным.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое формат торговли?
2. Укажите базовые параметры формата торговли, а также расширенный перечень параметров.

3. В чем заключается суть процесса форматирования стационарных объектов розничной торговли?

4. Какие основные задачи решает форматирование в функционировании сетевой организации розничной торговли?

Задание 4.2. Ознакомление с методами форматирования розничных торговых объектов

В специальной литературе авторами представлены некоторые общие подходы к форматированию объектов стационарной розничной торговли. Главные характеристики некоторых из них представлены в таблице 6.

Таблица 6 – **Характеристика и рекомендации к использованию разных методов форматирования объектов розничной торговли**

Автор, метод	Суть метода, рекомендации к использованию	Преимущества и недостатки
С. А. Илюха. Форматирование по анализу премиальности, глубины, доле прилавочной торговли и др.	Прописан алгоритм принятия первоначального решения о формате магазина от показателя наличия в магазине мелкооптовой торговли, премиальности, глубины ассортимента, доли прилавочной торговли до назначения нетипичного формата посредством системы средних показателей и коэффициентов	Возможно использовать на этапе выхода организации на рынок сетевого ритейла на региональном уровне. Требуется привлечения широкого перечня исходных данных, которые возможно получить при наличии автоматизации в объектах розничной торговли. Однако не учитывается фактор конкуренции на данном рынке, отсутствует ситуативная модель
Е. Комкова. Глубокое форматирование	Объединение магазинов в группы, «подформаты» по площади торгового объекта и размеру среднего товарного чека. Для выстраивания стратегии развития и маркетинговой поддержки каждого «подформата» рассматривается разделение магазинов по следующим факторам: проходимость (количество покупателей в день, месяц); уровень конкуренции на территории магазина. Рекомендуется использовать на первом этапе выхода торговой организации на сетевой рынок (т. е. на основе сетевизации управления значительным количеством торговых объектов)	Требуется определенной информационной базы, в том числе данные о конкурентах в зонах нахождения магазинов, численности обслуживаемого населения и размере среднего чека. Научная чистота результата возможна, в большей степени, по автоматизированным магазинам. Вместе с тем, требуется эмпирический подход как при использовании других методов. Возможно адаптивное изменение данного метода путем замены показателей другими сопоставимыми

Окончание таблицы 6

Автор, метод	Суть метода, рекомендации к использованию	Преимущества и недостатки
В. Тамберг, А. Бадьин. Ситуативная модель форматирования	Модель рассматривает движение работников формата торговли от изучения типичной ситуации в жизни потенциального или реального покупателя к определению ситуативной модели. Далее разрабатываются обобщенные запросы в рамках выявленной модели, определение товарного предложения и выход на качественные характеристики разрабатываемого формата торговли. Возможно использование в комплексе с другими методами, но требует большого опыта работы на рынке и специальных компетенций. Рекомендуется использовать в условиях жесткой и средней конкуренции, наличия на рынке значительного числа одинаковых форматов	Рассматривается возможность не копирования или собственного наполнения уже известных форматов торговли, а разработки нового, еще не известного, но максимально адаптированного под конкретную, часто востребованную комплексную потребность реального покупателя. Считается, что таким образом формируется новая ниша на рынке, которая еще никем не занята. Требует серьезных исследований покупателей, проведения маркетинговых исследований
Примечание – Источник: собственная разработка авторов.		

При форматировании торговых объектов кейса можно использовать отдельные аспекты нескольких подходов, исходя из возможности получения исходной информации, но на базе методике Е. Комковой. Отдельные критерии сегментирования в данном кейсе корректно изменены. Так, например, одним из критериев форматирования авторы отмечают размер среднего чека в объектах продаж. Российский ритейл постоянно отслеживает показатель среднего чека не только в собственной сети в разрезе форматов и подформатов, но и средний чек в регионе, районе деятельности своих магазинов (рисунк 8). Без автоматизации управление сетевой торговлей невозможно.

В кейсе по форматированию объектов стационарной продовольственной торговли организации данный критерий используется в альтернативном варианте – товароборот, приходящийся на одного жителя населенного пункта.

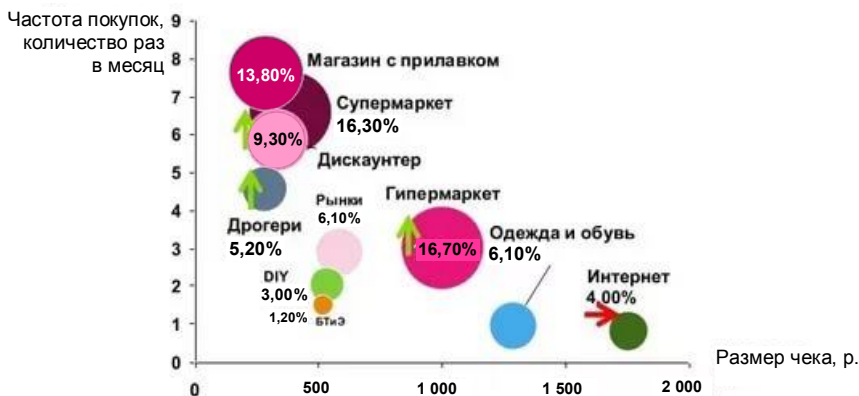


Рисунок 8 – Показатель среднего чека по данным мониторинга форматов магазинов Российской Федерации консалтинговой компанией

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается суть основных методов форматирования объектов розничной торговли?
2. Какие критерии сегментирования (признаки, по которым выделяют группы родственных объектов) используются специалистами в технологии форматирования? Почему?

Задание 4.3. Выделение подформатов продовольственных магазинов торговой организации

Информация о наличии розничной торговой сети в торговой организации на начало года представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Розничная торговая сеть торговой организации на начало года

Показатель	Всего		Из них расположенные в сельской местности	
	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²	Количество, ед.	Торговая площадь, м ²
Розничные торговые объекты, всего	81	6 919	60	4 165
В том числе магазины	69	6 919	48	4 165
Из них:				
продовольственные магазины	67	6 639	47	4 035
непродовольственные магазины	2	280	1	130
магазины самообслуживания	31	4 250	18	1 975
автомагазины	12	–	12	–
Примечание – Источник: составлено авторами по данным организации.				

В торговой организации розничная торговля осуществляется через 81 розничный торговый объект торговой площадью 6 919 м² (приложение). Основная доля торговых объектов приходится на магазины, численность которых на начало года составляла 69 ед., из которых большинство осуществляют торговлю продовольственными товарами, – 67 ед. (97%). По представленной отчетности менее половины магазинов работают по методу самообслуживания (31 магазин). Обслуживание жителей населенных пунктов, не имеющих стационарной торговой сети, осуществляется 12 автомагазинами.

Значительная часть розничных торговых объектов функционирует в сельской местности – 60 торговых объектов (около 74%), из них 48 магазинов. В сельской местности основными типами магазинов являются «Товары повседневного спроса», «Продукты». Стационарные торговые объекты в районном центре и городских поселках представлены магазинами типа «Универсам» и «Продукты».

В торговой организации проводится значительная работа по систематизации объектов розничной торговой сети, ведется сводный учет торговой сети по форме 1-торг (розница), ежегодно уточняется дислокация розничной торговой сети. В дислокации розничной торговой сети учет торговых объектов ведется на основе Инструкции о порядке классификации розничных торговых объектов по видам и типам (утвержденной постановлением Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь от 15 сентября 2020 г. № 59). В дислокации торговой организации предусматривается отнесение типов магазинов к одному из форматов (8 форматов Прод и 6 Пром). В обобщенном виде по торговой организации эту информацию по продовольственным форматам (занимающим основную долю в общей численности магазинов) можно представить на рисунке 9.

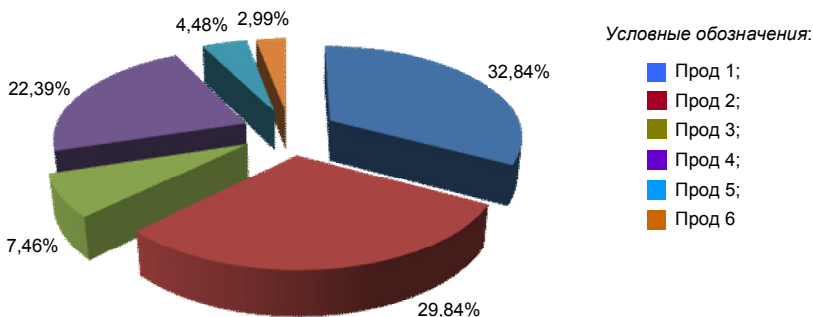


Рисунок 9 – Распределение продовольственных магазинов торговой организации по форматам в соответствии с принятыми в организации критериями

Из восьми заявленных форматов в торговой организации основная доля приходится на первые два: 32,84% магазинов по продаже продовольственных товаров от их общей численности относятся к формату Прод 1. Этот формат представляет собой магазины «Товары повседневного спроса», расположенные в сельских населенных пунктах с численностью жителей менее 200 чел. Еще одна треть магазинов относится к формату Прод 2. Это магазины «Товары повседневного спроса» и «Продукты» торговой площадью до 100 м², которые осуществляют розничную торговлю в сельских населенных пунктах с численностью жителей более 200 чел. Незначительная часть магазинов (7,46%) относится к формату Прод 3 (5 ед.) расположена в сельской местности с численностью жителей более 200, имеет торговую площадь более 100 м².

Большая часть магазинов (14 ед. или 22,39%), расположенных в районном центре и городских поселках района, относится к формату Прод 4 (торговая площадь – до 100 м²). В основном это магазины «Продукты». Форматы Прод 5 и Прод 6 представлены пятью магазинами «Универсам» и «Продукты».

Для торговой организации выделение восьми форматов магазинов по продаже продовольственных товаров базируется на четырех основных критериях:

- ассортимент (продовольственные и непродовольственные товары);
- расположение (село, город);
- торговая площадь магазинов;
- численность жителей в сельских населенных пунктах.

Каждый из этих критериев форматирования был направлен на объединение магазинов в группы, с которыми предполагается работать по единым правилам или стандартам (планировочное решение, ассортимент, цены, стимулирование продаж и т. д.). Однако, несмотря на значительное число форматов, не учитывается специфика не только сельских населенных пунктов, но и отдельных районных центров с точки зрения покупательной способности населения, наличия конкурентов. При существующих подходах к форматированию магазинов неизбежно возникают «перекосы» в управлении из ЦО (в том числе и ассортиментом).

Проведенная работа в изучаемой организации по форматированию имеет определенное значение, положительно оценивается, может рассматриваться как начальный этап по форматированию сложного и многогранного процесса, требующего большого объема компетенций.

Вместе с тем, использованный подход к форматированию магазинов торговой организации по выделенным критериям не позволяет

эффективно управлять розничной торговой сетью и происходящими в ней бизнес-процессами в условиях усиления конкуренции на сегменте рынка торговой организации и агрессивной политики крупных сетевых компаний, которые вытесняют ее с экономически выгодных сегментов.

Основу стационарной торговой сети торговой организации по торговле продовольственными товарами составляет 31 магазин. Данные магазины по результатам ABC-анализа входят в группу А и обеспечивают 80% розничного товарооборота филиала.

В связи с этим численность и типы (форматы) магазинов требуют существенной оптимизации. Например, вместо шести форматов (типов) (Прод 1, 2, 3, 4, 5, 6) для торговой организации можно ограничиться двумя форматами «Мини-маркет» и «Универсам (супермаркет)». Для максимального учета специфики спроса можно пойти по пути выделения подформатов этих магазинов.

В качестве критериев для выделения подформатов рекомендуется использовать следующие:

- категория и размер населенного пункта по численности жителей (наличие конкурентов);
- покупательная способность населения (в идеале число чеков и средний размер чека);
- торговая площадь магазина.

В связи с тем, что большинство магазинов торговой организации в настоящее время не автоматизированы, вместо среднего размера чека можно использовать показатель розничного товарооборота в расчете на жителя.

Используя данные приложения необходимо сгруппировать торговые объекты организации по первому критерию выделения подформатов – типам населенных пунктов. В первую очередь, в виду большого разнообразия и специфики населенных пунктов необходимо определиться со спецификой подходов к их группировке. В районе обслуживания торговой организации выделяются следующие категории населенных пунктов: районный центр (город), поселки городского типа, сельские населенные пункты. В районе насчитывается один город и два поселка городского типа. Остальные населенные пункты являются сельскими. Дальнейшей группировки требуют только сельские населенные пункты. Для проведения их группировки необходимо определить число выделяемых групп сельских населенных пунктов по численности жителей. Для анализа использовались только сельские населенные пункты, в которых функционируют стационарные торговые объекты торговой организации.

Число групп сельских населенных пунктов по численности жителей можно определить по формуле Стерджесса

$$N = 1 + 3,322 \cdot \lg N,$$

где N – число единиц в совокупности.

Число групп сельских населенных пунктов по численности жителей определяем следующим образом:

$$N = 1 + 3,322 \cdot \lg 49 = 6.$$

Величину интервала при группировке сельских населенных пунктов с постоянным интервалом (h) можно определить по следующей формуле:

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n},$$

где x_{\max} , x_{\min} – наибольшее и наименьшее значения признака в изучаемой совокупности.

Величину интервала при группировке сельских населенных пунктов с постоянным интервалом определяем следующим образом:

$$h = \frac{1924 - 47}{6} = 312 \text{ жителей} \Rightarrow 300 \text{ жителей.}$$

Таким образом, интервал группировки сельских населенных пунктов для торговой организации по численности жителей – 300.

Результаты представьте по форме таблицы 8.

Таблица 8 – Расположение магазинов торговой организации по типам населенных пунктов

Месторасположение магазина	Количество населенных пунктов	Численность населения		Количество магазинов, ед.	Торговая площадь		Розничный товарооборот	
		чел.	удельный вес, %		м ²	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Город								
Поселки городского типа								
Населенные пункты в сельской местности с численностью более 300 жителей								

Окончание таблицы 8

Месторасположение магазина	Количество населенных пунктов	Численность населения		Количество магазинов, ед.	Торговая площадь		Розничный товароборот	
		чел.	удельный вес, %		м ²	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Населенные пункты в сельской местности с численностью менее 300 жителей								
Всего								

Сформулируйте выводы по полученным результатам. Определите, какие сельские населенные пункты являются наиболее значимыми с точки зрения обеспечения объемов розничного товарооборота.

Проведите более детальную группировку сельских населенных пунктов в зависимости от численности жителей, рассмотрите вклад в торговую площадь и товароборот размещенных в них магазинов торговой организации. Результаты представьте по формам таблиц 9, 10.

Таблица 9 – Распределение магазинов торговой организации по группам сельских населенных пунктов в зависимости от численности жителей

Группы сельских населенных пунктов по численности жителей, чел.	Местонахождение магазинов (название населенного пункта)	Розничный товароборот			Торговая площадь		
		Сумма, тыс. р.	Удельный вес в розничном товарообороте сельской местности, %	Удельный вес в розничном товарообороте, всего, %	м ²	Удельный вес в торговой площади сельской местности, %	Удельный вес торговой площади, всего, %
До 300							
300–600							
600–900							
900–1 200							
1 200–1 500							

Окончание таблицы 9

Группы сельских населенных пунктов по численности жителей, чел.	Местонахождение магазинов (название населенного пункта)	Розничный товароборот			Торговая площадь		
		Сумма, тыс. р.	Удельный вес в розничном товарообороте сельской местности, %	Удельный вес в розничном товарообороте, всего, %	м ²	Удельный вес в торговой площади сельской местности, %	Удельный вес торговой площади, всего, %
1 500–1 800							
Более 1 800							
Итого							
Всего							
Итого по организации							

Таблица 10 – **Распределение магазинов, розничного товарооборота, торговой площади торговой организации по группам сельских населенных пунктов в зависимости от численности жителей**

Группы сельских населенных пунктов по численности жителей, чел.	Количество магазинов		Розничный товароборот		Торговая площадь		Товарооборот на 1 м ² торговой площади, тыс. р.
	ед.	удельный вес, %	сумма, тыс. р.	удельный вес, %	м ²	удельный вес, %	
До 300							
300–600							
600–900							
900–1 200							
1 200–1 500							
1 500–1 800							
Более 1 800							
Итого							

Сформулируйте выводы по полученным результатам. Укажите, какие подформаты магазина «Мини-маркет» можно выделить по критерию «категория населенного пункта». Выводы обоснуйте.

Вторым критерием в практике выделения подформатов является покупательная способность населения (показатели размера среднего чека). В данном случае информация о среднем размере чека магазинов отсутствует. Косвенно о покупательной способности обслуживаемого населения можно судить по размеру реализованного спроса

(розничный товароборот на 1 жителя), если исключить влияние такого фактора, как качественный уровень коммерческой работы по обеспечению товарными ресурсами и организации розничной продажи.

Число групп магазинов по розничному товаробороту на 1 жителя определяем по формуле Стерджесса следующим образом:

$$N = 1 + 3,322 \cdot \lg 47 = 6.$$

Величину интервала при группировке магазинов по розничному товаробороту на 1 жителя с постоянным интервалом определяем следующим образом:

$$h = \frac{2,334 - 0,165}{6} = 0,362 \text{ тыс. р.}$$

Сгруппируем магазины, расположенные в сельской местности, по товаробороту на 1 жителя в соответствии с выделенными группами: при значении менее 0,362 тыс. р. – очень низкий объем товароборота (размер чека), от 0,362 до 0,724 – низкий, от 0,724 до 1,086 – средний, от 1,086 до 1,448 – высокий, от 1,448 – очень высокий. Результаты группировки представьте по форме таблицы 11.

Таблица 11 – Группировка магазинов торговой организации, расположенных в сельской местности, по розничному товаробороту на 1 жителя, тыс. р.

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Тип магазина	Площадь, м ²		Розничный товароборот, тыс. р.			Группа магазинов по товаробороту на 1 жителя
			общая	торговая	всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя	
								Более 1,448 (очень высокий)
								1,086–1,448 (высокий)
								0,724–1,086 (средний)
								0,362–0,724 (низкий)
								До 0,362 (очень низкий)

Сформулируйте выводы по полученным результатам группировки продовольственных магазинов, расположенных в сельской местности, по критерию «показатель розничного товарооборота в расчете на 1 жителя».

Третьим критерием выделения подформатов был выбран показатель торговой площади магазина. Сгруппируйте продовольственные магазины торговой организации, расположенные в сельской местности, по торговой площади (таблица 12).

Таблица 12 – Группы магазинов по размеру торговой площади торговой организации, расположенные в сельских населенных пунктах

Адрес торгового объекта	Название магазина	Торговая площадь, м ²	Группы магазинов по торговой площади
			До 50 м ² (микро)
			От 50 до 100 м ² (мини 1)
			Свыше 100 м ² (мини 2)

Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о целесообразности выделения подформатов магазинов, расположенных в сельской местности, по торговой площади.

Аналогичным образом сгруппируйте магазины формата «Мини-магазин», расположенные в районном центре, поселках городского типа (по примеру таблицы 12).

На основании представленной информации сформулируйте выводы, выделите подформаты по торговой площади магазинов, расположенных в районном центре и поселках городского типа.

По результатам проведенного исследования стационарных торговых объектов розничной торговой организации выделите рекомендуемые подформаты магазинов «Мини-маркет» и «Универсам (супермаркет)».

Занятие 5. ИЗУЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Цель занятия: сформировать навыки самостоятельного сбора, систематизации, аналитической обработки и представления результатов проведенной работы в форме презентации по одной из тем, предложенных к изучению, либо по другой теме, непосредственно связанной с освещением вопросов функционирования известных сетевых ритейлеров.

Методические указания

Магистрант выбирает известную торговую сеть любого уровня развития (местного, регионального, республиканского или международного). Заявляет о ней преподавателю. Рассматриваемые торговые сети не повторяются в группе. По результату изучения выбранной и согласованной с преподавателем торговой сети или сети общественного питания автор выполняет мини-исследование, представляет результаты в аналитической записке (объем – не менее 5 с. с обязательным выделением содержания и списка использованной литературы).

Например, название темы может звучать следующим образом: «Основные характеристики розничной торговой сети “Евроопт” компании “Евроторг” по основным элементам ее структуры».

Магистрант ведет самостоятельную поисковую работу первоисточников для изучения торговой сети, в равной мере использует традиционные бумажные и электронные источники.

Рекомендуется использовать данные официальной статистики, а также акты государственного значения для рассмотрения сущности рассматриваемых вопросов. Допускается преимущественное использование интернет-источников.

При оформлении аналитической записки выдерживаются все требования, предъявляемые к написанию магистерской диссертации.

Аналитическая записка сопровождается составлением презентации в объеме не менее десяти слайдов.

Требования к структуре презентации следующие:

- титульный слайд (кафедра, тема, Ф.И.О. магистранта, текущий год; символ учреждения высшего образования и кафедры);
- содержание презентации – название основных информационных блоков в их логической последовательности;

– презентация, независимо от названия, предполагает наличие следующих структурных частей:

- основные определения и используемые термины со ссылками на первоисточники;
- краткая историческая справка;
- основная часть (характеристика основных элементов торговой сети);
- заключение: основные выводы.

Содержание основной части презентации следующее:

– ЦО: местонахождение, характеристика аппарата управления, основные функции, собственник.

– Характеристика формата (форматов, если их несколько) по его параметрам, мерчандайзинг.

– Логистика организации: информационная (система автоматизации объектов и обеспечение удаленного доступа к ЦО, ПП); товародвижение и управление им.

– Характеристика системы распределения (наличие собственных распределительных складов, арендованных центров и т. д.).

– Характеристика бренда по его элементам.

На рисунке 10 представлены составляющие элементы бренда.

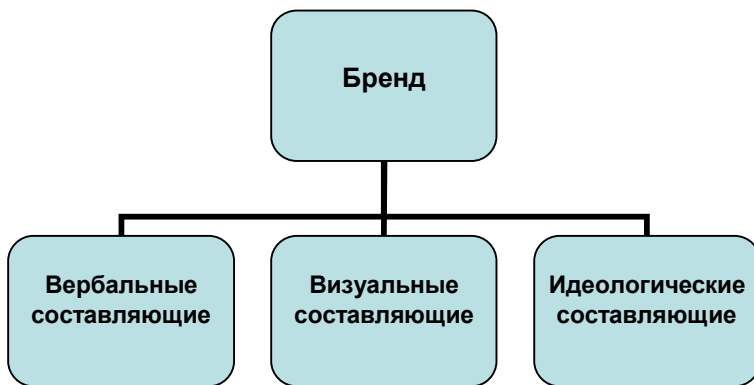


Рисунок 10 – Составляющие элементы бренда

На рисунке 11 представлены вербальные, визуальные, идеологические составляющие бренда.

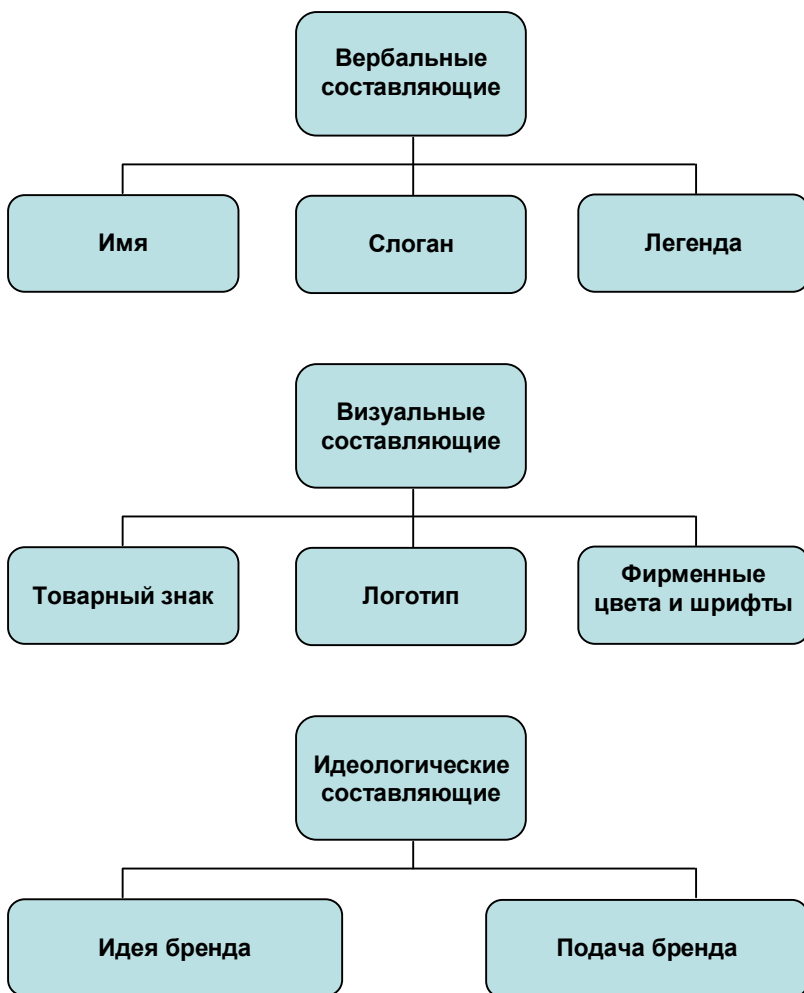


Рисунок 11 – Вербальные, визуальные и идеологические составляющие бренда

На следующей сессии проходит публичное представление и защита результатов проведенной работы, которая оценивается по десятибалльной системе. Данная оценка участвует в определении общей оценки по предмету.

Объекты (торговые сети) не могут повторяться у студентов магистерской группы.

Аналитическая записка должна включать следующие элементы:

- наличие определений со ссылками на первоисточники;
- наличие краткой исторической справки о истории развития вопроса;
- наличие авторских обобщений, выводов:
 - информационная насыщенность вопроса, уровень аналитической обработки информации (наличие таблиц, графиков, диаграмм, рисунков и других форм наглядности);
 - разработанность всех характеристик торговой сети, их полнота освещения (при наличии ссылок на первоисточники);
 - наличие обобщающих выводов, обоснованность прогнозов (при наличии);
 - выдержанность всех требований к оформлению аналитической записки (в соответствии с требованиями к форматированию страницы в магистерской диссертации).

Презентация оценивается по следующим критериям:

- грамотность речи, использование модуляции голоса;
- хорошо выстроенная логика развития представляемого материала;
- присутствие всех характеристик торговой сети, возможно, в динамике их изменений (например, ранее действующие элементы бренда и используемые после ребрендинга);
- умение делать акценты на базовые моменты информации на слайдах;
- убедительная аргументация и актуальная информация, подтвержденная первоисточником;
- внешний вид презентатора.

Аналитическая записка за день до защиты представляется ведущему лектору для оценки уровня ее разработки по системе вышеприведенных критериев.

Представление результатов мини-исследования в форме презентации осуществляется в специализированной аудитории кафедры, оснащенной презентационной техникой в присутствии преподавателя и магистрантов очной и заочной форм обучения. Магистранты участвуют в определении оценки за представление результатов работы при условии обоснования своей оценки.

Оформленная аналитическая записка высылается на электронный адрес преподавателя и им оценивается, может направляться на доработку.

Итоговая оценка по заданию состоит из оценок за аналитическую записку и презентацию, выводится как средняя.

ТЕСТ

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Что такое сетевая организация розничной торговли?

Варианты ответа:

а) гибкая организационная структура, имеющая ЦО и извлекающая эффекты масштаба на основе централизации управления бизнес-процессами, тиражирования типовых решений в форматах торговли на основе современной логистической платформы и принципов сетевизации и разнообразия, объединенная единым брендом;

б) два и более стационарных торговых объекта, которые принадлежат одному субъекту торговли либо группе лиц или в которых осуществляется деятельность несколькими субъектами торговли с использованием одного средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг;

в) юридическое лицо, осуществляющее розничную торговлю товарами через входящие в состав (дочерние) торговые организации (филиалы);

г) основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру объекты торговли (форматы) в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универсагов.

2. Что является примером классической вертикальной организационной структуры?

Варианты ответа:

а) организационная структура компании «Евроопт»;

б) организационная структура торговой отрасли Белкоопсоюза;

в) организационная структура муниципальной торговой организации;

г) организационная структура торговой сети магазинов «5-й элемент».

3. Что приобретает особую важность для сетевого предприятия?

Варианты ответа:

а) вертикальные взаимодействия коммерческих служб организации;

б) устойчивость связей и согласованность компонентов;

- в) способность к реконфигурации (изменению структуры сети в ответ на изменение конъюнктуры);
- г) наличие компетентных товароведов и бухгалтеров;
- д) административно-командные методы управления.

4. Что является основным принципом создания и функционирования сетевой организации розничной торговли?

Варианты ответа:

- а) централизация трудовых ресурсов организации;
- б) централизация финансовых ресурсов организации;
- в) создание РЦ;
- г) централизация управления организацией (всеми видами ресурсов) на основе ИКТ и ПП.

5. Какие два определения являются определениями понятия «формат торговли»?

Варианты ответа:

- а) совокупность параметров, по которым определяется принадлежность предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов;
- б) объект торговли определенной площади и специализации;
- в) предлагаемый потребителю ритейлером в магазине пакет товаров и услуг;
- г) магазин, характеризующийся размером торговой площади и используемым методом продажи.

6. Что является основными функциями РЦ?

Варианты ответа:

- а) оперативное хранение товаров и подсортировка;
- б) получение автозаказа и загрузка в автотранспорт;
- в) хранение, подсортировка и упаковка партий товаров;
- г) хранение, обработка автозаказа, подсортировка, формирование заказов и организация снабжения объектов розничной торговли.

7. Что относят к основным технологиям сетевой организации розничной торговли?

Варианты ответа:

- а) категорийный менеджмент, мерчандайзинг, ИКТ, брендинг, шоп-фиттинг, форматирование;
- б) ABC-, XYZ-анализ, шопфиттинг, мерчандайзинг, корреляционно-регрессионный анализ, стратегический менеджмент;
- в) комплексное исследование рынка, конъюнктурный обзор, корреляционный анализ, матричные методы анализа;
- г) матричный анализ, портфельный анализ, технология экспресс-оценки, фокусный метод анализа.

8. Каковы известные модели построения сетевых торговых компаний?

Варианты ответа:

- а) централизованная, холдинговая, кустовая;
- б) инвестиционная, холдинговая, централизованная;
- в) синтетическая, продовольственная, непродовольственная;
- г) уникальная, специальная, комбинированная.

9. Какая модель приемлема только в начальном периоде формирования сетевой организации розничной торговли?

Варианты ответа:

- а) кустовая;
- б) централизованная;
- в) специальная;
- г) инвестиционная.

10. Какая модель построения сетевой организации розничной торговли рекомендована при отсутствии у нее собственных РЦ?

Варианты ответа:

- а) холдинговая;
- б) кустовая;
- в) инвестиционная;
- г) централизованная.

11. Какую модель используют большинство сетей, сформированных на основе оптовых компаний?

Варианты ответа:

- а) централизованную;
- б) инвестиционную;
- в) холдинговую;
- г) кустовую.

12. Какие критерии сегментирования (признаки, по которым выделяют группы родственных объектов) используются специалистами в технологии форматирования?

Варианты ответа:

- а) число чеков и размер среднего чека, а также средний товарооборот в расчете на одного покупателя;
- б) количество и качество конкурентных объектов;
- в) среднегодовой товарооборот, приходящийся на один объект розничной торговли;
- г) удельный вес товарооборота, приходящийся на продовольственные товары и средний размер чека.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие сетевой организации бизнеса и его отличие от сути понятия «розничная торговая сеть».
2. Основные принципы организации розничной торговой сетевой организации, элементы структуры сетевой торговли.
3. Краткое содержание основных элементов сетевой организации розничной торговли.
4. Формат торговли как базовый элемент сети: определения и основные параметры.
5. Характеристика распространенных форматов торговли по продаже продовольственных товаров по основным параметрам.
6. Характеристика распространенных форматов торговли по продаже непродовольственных товаров по основным параметрам.
7. Характеристика смешанных форматов розничной торговли по основным параметрам.
8. Бренд: понятие и основные элементы.
9. Краткая характеристика основных технологий сетевой торговли.
10. Мерчандайзинг как технология сетевых операторов розничного рынка.
11. Категорийный менеджмент как современная технология управления товарным ассортиментом.
12. Логистическая платформа сетевой организации розничной торговли: сущность, организационная форма и основные задачи.
13. Классические примеры сетевых продуктов в ритейле в отечественной и мировой практике, их отличительные преимущества.
14. Главные конкурентные преимущества сетей в ритейле.
15. Классификация торговых сетей.
16. Краткая характеристика основных моделей построения торговых сетей.
17. Инвестиционная модель торговой сети.
18. Холдинговая модель торговой сети.
19. Централизованная модель торговой сети.
20. Корпоративная модель построения торговой сети.
21. Кустовая модель построения торговой сети.
22. Понятие и известные подходы к форматированию объектов розничной торговой организации.
23. Основные критерии форматирования объектов розничной торговли и основные этапы данной технологии.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Категорийный менеджмент** : учеб.-метод. комплекс / авт.-сост. : С. П. Гурская, Е. П. Науменко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2016. – 116 с.
2. **Комкова, Е.** Товарный портфель и управление закупками в рознице / Е. Комкова. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
3. **Ковалев, К. Ю.** Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
4. **Ньюмэн, Э.** Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмэн, П. Кален ; пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – 24 с.
5. **Tordjman A.** European Retailing: Convergences, differences and perspectives / A. Tordjman // International Journal of Retail & Distribution Management. – 1994. – Vol. 22. – Iss. 5.
6. **Есютин, А. А.** Розничные торговые сети / А. А. Есютин, Е. В. Карпова. – М. : КНОРУС, 2008. – 424 с.
7. **Котельникова, З. В.** Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х гг. (региональный аспект) / З. В. Котельникова // Мир России. – 2009. – № 3.
8. **Удалова, К.** Global Consulting. Малые формы. Как выстроить мерчандайзинг в киосках [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.btlregion.ru/stat/merch/124/index.htm>. – Дата доступа : 12.02.2020.
9. **Науменко, Е. П.** Тактические подходы по трансформации организационной структуры коммерческой службы торговой отрасли потребительской кооперации на основе сетевых принципов / Е. П. Науменко, О. В. Пигунова // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития [Электронный ресурс] : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 55-летию ун-та, 26–27 сент. 2019 г. : науч. электрон. текстовое издание / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; редкол. : С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. Е. П. Багрянцевой. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2019. – С. 145–150.
10. **Пигунова, О. В.** Инновации в торговле : учеб. пособие / О. В. Пигунова. – Минск : Выш. шк., 2012. – 214 с.
11. **Пигунова, О. В.** О перспективных форматах торговли для сетевизации торговли потребительской кооперации Беларуси / О. В. Пи-

гунова // Сетевой бизнес и внутренняя торговля Украины и стран СНГ : материалы IV междунар. науч.-практ. конф., 16–17 апр. 2014 г. – Полтава : ПУЭТ, 2014. – 256 с.

12. **Пигунова, О. В.** Обоснование видения перспективных форматов торговли для системы потребительской кооперации Беларуси для их развития в сетевой форме / О. В. Пигунова // Современные тенденции развивающегося общества: проблемы экономики, права, экологии : сб. науч. ст. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2014. – 141 с.

13. **Пигунова, О. В.** Сетевая организация торговли и внедрение ее перспективных форматов в системе потребительской кооперации Беларуси / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2014. – № 2. – С. 19–22.

14. **Пигунова, О. В.** Сетевой бизнес и внутренняя торговля Украины и стран СНГ / О. В. Пигунова // материалы IV междунар. науч.-практ. конф., 16–17 апр. 2014 г. – Полтава : ПУЭТ, 2014. – 256 с.

15. **Пигунова, О. В.** Следствия глобализационных процессов на розничных рынках и оценка рисков вхождения потребительской кооперации на рынок сетевых гиперформатов / О. В. Пигунова // Потребит. кооп. – 2006. – № 1. – С. 20–25.

16. **Пигунова, О. В.** Факторы и следствия глобализационных процессов на розничных рынках / О. В. Пигунова // Вести Института современных знаний. – 2008. – № 1. – С. 51–54.

17. **Пигунова, О. В.** Факторы появления и развития новых форм и форматов розничной торговли на мировом розничном рынке / О. В. Пигунова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности : междунар. науч.-практ. интернет-конф., 27–28 февр. 2013 г. / Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского ; редкол. : О. М. Азарян [и др.]. – Донецк : Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2013. – 276 с.

18. **Канаян, К.** Проектирование магазинов и торговых центров / К. Канаян, Р. Канаян, А. Канаян. – М. : Юнион-Стандарт Консалтинг, 2005. – 424 с.

19. **Сысоева, С. В.** Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2015. – 400 с.

20. **Управление** продажами : учеб. пособие / С. П. Гурская [и др.]. – Минск : Выш. шк., 2015. – 303 с.

21. **Пигунова, О. В.** Форматирование стационарных торговых объектов как основа для перехода к использованию сетевых принципов

управления бизнес-процессами в розничной торговле / О. В. Пигунова, Е. П. Науменко // Коммерция, логистика и маркетинг в инновационной экономике: научная дискуссия [Электронный ресурс] : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. интернет-конф., Гомель, 25 окт. 2018 г. / редкол. : С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. канд. экон. наук, доцента О. В. Пигуновой. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2018. – С. 76–80.

22. **Хасис, Л. А.** Розничные торговые сети в современной экономике / Л. А. Хасис. – М. : Едиториал УРСС, 2004. – 80 с.

23. **Чувакова, С. Г.** Управление ассортиментом магазина : практ. пособие / С. Г. Чувакова. – М. : Дашков и К^о, 2014. – 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Дислокация стационарных торговых объектов розничной торговой организации

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товарооборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Районный центр, ул. Ленина, 48а	15 100	«Ветеран»	Продукты	210	83,3	Прод 4	205,9	2,47	0,014
Районный центр, ул. 17 Сентября, 4	15 100	Универсам «Центральный»	Продукты	768	350	Прод 6	2 283,6	6,52	0,151
Районный центр, ул. В. А. Рудого, 11	15 100	«Родные куты»	Продукты	300	198	Прод 5	951,9	4,81	0,063
Районный центр, ул. Зеленая, 42	15 100	Универсам «Родные куты»	Продукты	689	370	Прод 6	750,4	2,03	0,050
Районный центр, ул. 17-я Академическая, 9	15 100	«Продукты № 7»	Продукты	130,8	79,9	Прод 4	310,3	3,88	0,021
Районный центр, ул. Пушкина, 6	15 100	«Продукты № 14»	Продукты	120	71,3	Прод 4	211,6	2,97	0,014
Районный центр, ул. 17 Сентября, 44	15 100	«Продукты № 21»	Продукты	175,9	61,8	Прод 4	273,6	4,43	0,018
Районный центр, ул. Загородская, 19	15 100	«Продукты № 15»	Продукты	333,8	215,2	Прод 6	484,2	2,25	0,032
Районный центр, ул. Юго-Западная, 3	15 100	«Продукты № 25»	Продукты	164,1	82,6	Прод 4	648,3	7,85	0,043
Районный центр, пл. Свободы, 6	15 100	«24 часа»	Продукты	159	69	Прод 4	127,7	1,85	0,008

Продолжение

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товарооборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Районный центр, ул. Островского, 2	15 100	«Полет»	Продукты	252,6	121,2	Прод 5	572,2	4,72	0,038
Районный центр, ул. Заводская, 12	15 100	«Родничок»	Продукты	24	24	Прод 4	260,3	10,85	0,017
Районный центр, ул. Строителей, 12	15 100	«Домашний»	Продукты	70	47	Прод 4	400,6	8,52	0,027
Городской поселок 1, ул. Гродненская, 17	1 988	«Продукты»	Продукты	300	160	Прод 5	962,8	6,02	0,484
Городской поселок 1, ул. Первомайская, 74	1 988	«Продукты № 2»	Продукты	100	70	Прод 4	101,9	1,46	0,051
Городской поселок 1, ул. Станкевича, 1	1 988	«Дежурный»	Продукты	120	90	Прод 4	165,5	1,84	0,083
Городской поселок 1, ул. Жуковского, 2	1 988	«Продукты. Лакомка»	Продукты	120	90	Прод 4	407,7	4,53	0,205
Городской поселок 2, ул. Коммунистическая, 2	1 245	«Продукты»	Продукты	432,8	239	Прод 4	735,5	3,08	0,591
Городской поселок 2, ул. Октябрьская, 2	1 245	«Продукты № 2»	Продукты	145	45	Прод 4	288,0	6,40	0,231
Аггородок Рожанка, ул. Щучинская, 12	1 595	«Продукты № 3»	Продукты	140	100	Прод 2	279,4	2,79	0,175
Аггородок Рожанка, ул. Советская, 63	1 595	«Дежурный»	Продукты	185,7	54,8	Прод 2	395,3	7,21	0,248

Продолжение

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товароборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Агрогородок Рожанка, ул. Советская, 42	1 595	«Продукты № 2»	Продукты	199,7	58,1	Прод 2	282,4	4,86	0,177
Агрогородок Василишки, ул. Советская, 25	1 924	«Продукты»	Продукты	675,6	129,6	Прод 3	403,7	3,11	0,210
Агрогородок Большое Можейково, ул. Ленина, 3	648	«Продукты»	Продукты	100	90	Прод 2	527,4	5,86	0,814
Агрогородок Демброво, ул. 60 лет Октября, 6	639	«Продукты»	Продукты	392,9	92,3	Прод 2	647,4	7,01	1,013
Агрогородок Новый Двор, ул. Гродненская, 7	459	«Продукты»	Продукты	231,2	98,7	Прод 2	632,7	6,41	1,378
Агрогородок Орля, ул. Советская, 37	423	«Продукты»	Продукты	100	70	Прод 2	331,0	4,73	0,783
Агрогородок Первомайск, ул. Первомайская	393	«Продукты»	Продукты	200	160	Прод 3	367,0	2,29	0,934
Деревня Гопилишки	739	«Спагканне»	Продукты	95	48	Прод 2	424,3	8,84	0,574
Агрогородок Каменка, ул. Земцова, 10	496	«Продукты»	Продукты	450	341	Прод 3	738,7	2,17	1,489
Деревня Новоселки, ул. Батырева	277	«Новоселки»	Продукты	24	24	Прод 2	75,7	3,15	0,273
Деревня Ходилони	198	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	120	100	Прод 2	225,9	2,26	1,141
Агрогородок Лычковцы	273	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 2	220,0	3,14	0,806

Продолжение

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товароборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Аггородок Бакшты	351	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	120	70	Прод 2	136,0	1,94	0,387
Аггородок Головичполье	522	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	134	103	Прод 4	398,2	3,87	0,763
Аггородок Гурнофель	384	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	263,5	125,7	Прод 3	174,3	1,39	0,454
Аггородок Скрибовцы, ул. Восточная, 45	577	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	175	132	Прод 3	262,3	1,99	0,455
Аггородок Руткевичи	445	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	140	100	Прод 2	306,9	3,07	0,690
Деревня Резы	312	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	140	100	Прод 2	327,9	3,28	1,051
Аггородок Турия	444	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	120	100	Прод 2	369,8	3,70	0,833
Аггородок Лешанка	523	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	87,5	56,7	Прод 2	319,0	5,63	0,610
Пос. Дуброво	216	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	24	24	Прод 2	134,0	5,58	0,620
Аггородок Бершты	115	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	144	116	Прод 1	210,2	1,81	1,828

Продолжение

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товароборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Деревня Липично	191	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	156,1	2,23	0,817
Деревня Мотыли	177	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	140	100	Прод 2	170,1	1,70	0,961
Деревня Ошмянцы	149	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	145	100	Прод 1	110,8	1,11	0,744
Деревня Мурованка	191	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	120	70	Прод 1	31,5	0,45	0,165
Деревня Богуши	110	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	89,2	1,27	0,811
Деревня Кулеши	137	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	100,3	1,43	0,732
Деревня Скоржики	142	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	141,1	2,02	0,994
Деревня Липичанка	137	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	63,1	0,90	0,461
Деревня Зачепици	152	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	98,5	1,41	0,648
Деревня Амбелевцы	110	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	56,1	0,80	0,510

Продолжение

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товароборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Деревня Барташи	126	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	125,9	1,80	0,999
Агрогородок Баличи	293	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 2	264,4	3,78	0,902
Деревня Сороки	70	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	59,3	0,85	0,847
Деревня Кобровцы	132	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	81,2	1,16	0,615
Деревня Зенюки	103	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	135	70	Прод 1	53,4	0,76	0,518
Деревня Безрезовцы	66	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	66,5	0,95	1,008
Деревня Дудки	87	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	40	Прод 1	47,9	1,20	0,551
Деревня Прудяны	56	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	130,7	1,87	2,334
Деревня Старовщина	98	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	81,1	1,16	0,828
Деревня Нароши	47	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	73,2	1,05	1,557

Окончание

Адрес торгового объекта	Численность жителей, чел.	Название магазина	Тип магазина	Площадь, м ²		Формат	Розничный товароборот, тыс. р.		
				общая	торговая		всего	на 1 м ² торговой площади	на 1 жителя
Деревня Валячицы	53	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	69,1	0,99	1,304
Деревня Великое Село	66	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	145	108	Прод 1	60,1	0,56	0,911
Деревня Крупово	53	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	100	70	Прод 1	89,5	1,28	1,689
Агргородок Раковичи	220	Товары повседневного спроса	Товары повседневного спроса	90	63	Прод 2	218,1	3,46	0,991

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Занятие 1. Изучение теоретических основ сетевой организации розничной торговли	5
Занятие 2. Ознакомление с сущностью технологий и инструментов создания и управления в сетевой организации розничной торговли.....	12
Занятие 3. Изучение моделей построения торговых сетей и выбор оптимальной модели построения торговой сети для торговой организации	14
Занятие 4. Кейс «Изучение подходов к форматированию торговых объектов. Выделение подформатов магазинов торговой организации»	19
Занятие 5. Изучение основных характеристик структурных элементов сетевой организации розничной торговли	36
Тест.....	40
Вопросы для подготовки к экзамену.....	44
Список рекомендуемой литературы.....	45
Приложение	48

Учебное издание

**ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ
СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования II степени**

Авторы-составители:
Пигунова Ольга Владимировна
Науменко Екатерина Платоновна

Редактор Ю. Г. Старовойтова
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 02.04.21. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,20. Тираж 20 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>