

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки Экономика

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы

Управление цепочками ценности как условие повышения конкурентоспособности компаний.

УДК 658.012:339.172.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Абраменко Роман Юрьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики ИСГТ	Соболева Екатерина Никлаевна	Кандидат экономических наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Томск - 2016г.

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.01 Экономика,
профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»**

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС-3+, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,2, ПК-2,4) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2, ОПК-2, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС-3+ (ОК-2, ОПК-1, ПК-3,4,8,9,10,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-3,6,7,9,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности	Требования ФГОС-3+ (ПК-5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>

	предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-5,6,8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС-3+ (ПК-7, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,3, ОПК-2,3, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментальный и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС-3+ (ОК-2,3, ОПК-1,3, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий _____

Направление подготовки (специальность) Экономика _____

Кафедра экономики _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ42	Абраменко Роману Юрьевичу

Тема работы:

Управление цепочками ценности как условие повышения конкурентоспособности компании.

Утверждена приказом директора (дата, номер) №2913/С от 14.04.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы: 05.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования - процессы формирования процессы формирования добавленной стоимости на предприятии и факторы, оказывающие на них влияние. Учебная и научная литература по теме исследования, статьи в российских и зарубежных периодических изданиях, локальные нормативные акты, а также эмпирические материалы ООО «Камелот-А»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Вопросы формирования цепочки ценности были рассмотрены М. Портером. Российские авторы, которые занимались проблемой соотношения стоимости товара и его ценности – О.У Юлдашева. и О.И. Юдина. Рассмотреть сущность и соотношение понятий стоимость и ценность; Показать значение управления цепочками создания ценности в стратегии развития предприятия; Проанализировать концепцию развития ТС «Ярче» с точки зрения формирования цепочек ценности и определить основные направления повышения ее конкурентоспособности.
Перечень графического материала	9 рисунков

(с точным указанием обязательных чертежей)	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском: Введение. Глава 1. Глава 2. Заключение.	На английском: Раздел 2.2

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.02.2016
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики ИСГТ	Соболева Екатерина Николаевна	Кандидат экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Абраменко Роман Юрьевич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 132 с, 9 рис., 59 источников, 3 прил.

Ключевые слова: цепочка ценностей, конкуренция, розничная торговля, брендинг, добавленная стоимость.

Объектом исследования является (ются) бизнес-процессы предприятия розничной торговли.

Цель работы - анализ проблем, связанных с формированием цепочки ценностей при стратегическом планировании в разрезе основных процессов производства, сбыта и продвижения с учетом географического положения предприятия и спецификой реализуемых товаров.

В процессе исследования проводились эмпирические наблюдения в разрезе бизнес-процессов предприятия.

В результате исследования были определены основные инструменты развития бизнеса в сфере розничной торговли.

Степень внедрения: в ходе прохождения практики были разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии развития компании «Камелот-А».

Область применения: данные исследования могут быть использованы в сфере стратегического управления предприятием розничной торговли.

Экономическая эффективность/значимость работы: анализ опыта различных организаций в совокупности с теоретической основой и рекомендациями могут быть использованы как инструмент для сокращения издержек и увеличению потока клиентов, что в последствии ведет к увеличению чистой прибыли компании.

В будущем планируется применить полученные в ходе исследования инструменты на предприятии ООО «Камелот-А»

Оглавление

Введение.....	8
1 Формирование цепочек создания ценности и их роль в развитии предприятия	11
1.1 Эволюция концепции создания потребительской ценности. Стоимость и ценность	11
1.2 Практики внедрения метода ценностных цепочек на примере успешных предприятий.....	27
2 Цепочки создания ценности в современном российском ритейле (на примере розничной сети «Ярче»).	45
2.1 Анализ бизнес-процессов предприятия: в поисках конкурентных преимуществ.	45
2.2 Брендинг как основа формирования цепочки ценности торгового предприятия.	68
Социальная ответственность.....	92
Заключение	99
Список публикаций студента.....	102
Список использованных источников	103
Приложение А. Общие условия поставки	108
Приложение Б. Пример расчета доходности при принятии новых цен поставщика.....	114
Приложение В. Branding as a basement of retail network's value chain creation	115

Введение

Управление рыночным позиционированием и выбор оптимальных ценовых позиций производимой продукции – это важная и весьма сложная задача для менеджмента компаний в современных нестабильных рыночных условиях и при стагнирующей потребительской активности населения. Поиск обоснованных управленческих решений затрудняется многими факторами внутренней и внешней среды и требует всесторонне обоснованного алгоритма действий. Процесс управления предстает собой целый ряд взаимоувязанных аналитических процедур и решений, позволяющих компании последовательно продвигаться к достижению намеченной стратегической цели. Это также характерно и для процесса разработки ценового позиционирования, важность которого особенно велика, в виду того, что цена как денежная категория концентрирует в себе ожидания финансовых результатов, на которые ориентирована компания. В этом отношении ценообразование становится главным аспектом всех других управленческих решений по продукту.

Экономическая нестабильность способствует росту ценовой чувствительности населения и снижению его потребительской активности, компании столкнулись с очередным витком кризисного поведения в большинстве категорий товаров повседневного спроса. Необходимостью системной разработки концепций и методов управления в данной области определяется актуальность темы диссертационного исследования.

Проведенные исследования, теоретические изыскания и публикации практического опыта в данной области управленческих знаний можно условно разделить на несколько ключевых направлений, широко обсуждаемых в научной среде, как на Западе, так и в России: 1) рыночная стратегия компании и ее ключевые элементы; 2) концепция позиционирования, в рамках которой предполагается создание устойчивых средств дифференциации и конкурентных преимуществ продукта или услуги; 3) ценностно-ориентированный подход в ценообразовании, в основе которого лежит подход

к установлению цены, приносящей более высокую прибыль за счет обеспечения более высокой ценности для потребителя; 4) ключевые подходы к эффективному управлению товарным ассортиментом компании.

Среди зарубежных ученых проблемы конкуренции и донесения ценностей были рассмотрены следующими авторами: М. Портер, Г. Хэмел, К. Прахалад, М. Марн, Э. Регнер, К. Завада, М. Лэннинг, Э. Микаэльс, А. Томпсон, А. Стрикленд, а также Д. Шанк и В. Говяндаралжан. В российской литературе данная проблема разработана значительно меньше, однако свое внимание на проблематику исследования обращали О.У Юлдашева и О.И. Юдина.

Объектом исследования являются бизнес-процессы предприятия розничной торговли. Предметом исследования являются особенности формирования цепочки ценностей в разрезе бизнес-процессов.

Основной целью исследования является анализ проблем, связанных с формированием цепочки ценностей при стратегическом планировании в разрезе основных процессов производства, сбыта и продвижения с учетом географического положения предприятия и спецификой реализуемых товаров.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- Проанализировать отраслевую специфику работы предприятия;
- Проанализировать основные бизнес-процессы в организации;
- Выделить основные конкурентные преимущества предприятия розничной сети в сложившихся условиях сильной конкуренции;
- Определить возможности развития бизнеса на основе определения и донесения ценностей для потребителя;

Логика исследования заключается в последовательном изучении теоретических основ концепции формирования цепочки ценностей, эволюции

научных взглядов, анализе взаимосвязей стратегии рыночного сегмента и стратегии ценового позиционирования, изучении существующих стратегических альтернатив компаний; изучении международного аспекта в формировании долгосрочной стратегии.

Научная новизна состоит в формировании комплексной стратегии повышения конкурентоспособности российского предприятия розничной торговли, осуществляющего свою деятельность на региональном уровне, на основе внедрения цепочек ценности.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложений. В первой главе рассмотрена эволюция подходов к созданию ценности путем анализа теорий зарубежных ученых, а также приведен опыт внедрения ценностного подхода в успешных компаниях, в том числе транснациональных корпорациях. Во второй главе тщательно рассмотрению подвергается рынок розничной торговли. Описаны основные бизнес-процессы компаний в сфере ритейла с акцентом на выделение конкурентных преимуществ данных бизнес-единиц. Во втором параграфе рассмотрено понятие «брендинг» и описаны его основные особенности. Также приведен пример формирования брендов розничной сети «Ярче».

1 Формирование цепочек создания ценности и их роль в развитии предприятия

1.1 Эволюция концепции создания потребительской ценности. Стоимость и ценность

Перед тем, как приступить к анализу цепочек ценностей, необходимо изучить различия между понятиями «стоимость» и «ценность». Сегодня понятия "добавленная ценность" и "добавленная стоимость" довольно размыты. Зачастую авторы, оперирующие этими понятиями, или не обращают внимания на то, как их используют, или формулируют по собственному усмотрению.

Например, П. Друкер писал: "Добавленная стоимость - общепринятый термин[1]. Можно было бы использовать термин "добавленные затраты", говоря о процессах производства и распределения товара. Во-первых, только потребитель добавляет стоимость. Все, что может сделать производитель или распространитель товаров, это добавить затраты. Во-вторых, мы должны выяснить, какая часть этих добавленных затрат превращается в реальную стоимость, а какая в пустую трату сил и отходы". В этой фразе отсутствует понятие "добавленная ценность", без чего сегодня правильно истолковать П. Друкера не так просто. Сложно найти определения и в нормативных документах, описывающих стандарты качества.

Стандарт ИСО 9000 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь" не расшифровывает сути понятий "добавленная ценность" и "добавленная стоимость", что может быть вызвано следующими причинами:

- их применение не имеет значения для оценки сущности качества;
- вполне достаточно введения требования "удовлетворение потребителей" как "степени выполнения их требований";
- эти понятия не имеют отношения к качеству.

В то же время в литературе по качеству все чаще указывается на необходимость учета этих показателей, введения названия специальных

процессов, в которых изменяется добавленная ценность (например, бизнес-процессы). Отдельные авторы считают, что добавленная ценность характерна не только для производственного процесса, но важна и при принятии решения ответственным руководителем в результате обсуждения какой-либо производственной проблемы[2].

Представляется необходимым отделить добавленные ценности в процессах жизненного цикла до передачи продукции потребителю и добавленные ценности продукта для потребителя, который в процессе эксплуатации может проследить изменение ценности продукта во времени. Эти наблюдения за продуктом в конечном счете дадут потребителю возможность более правильно определить соответствие ценности (качества) и стоимости (цены) продукта.

Если мы хотим удовлетворить покупателя, то это надо делать в процессе не изготовления элементов изделия, а маркетинга - изучения мнения рынка о нашей продукции, намечая пути ее улучшения. Именно на рынке закладывается ценность нового изделия[3]. Практика показывает, что чем выше качество эксплуатируемого изделия, тем больше пожеланий по его улучшению можно услышать от потребителя.

Эти пожелания (потребительские требования) в совокупности определяют "потребительскую ценность" (или качество) нового изделия. Естественно, все требования учесть невозможно, поэтому маркетологи путем опроса (например, методом парных сравнений) выделяют наиболее важные потребительские требования, с которыми и начинают работать конструкторы. Однако правильная организация внутренних процессов не обеспечивает успешность развития, поэтому необходимо принимать во внимание и внешние факторы, происходящие в регионе, в стране, в мире.

Главной характеристикой развития мировой экономики является продолжающаяся глобализация бизнеса. Последняя охватывает важнейшие процессы, связанные с ее углубляющейся интернационализацией, усилением конкуренции на международном уровне, развитием единой системы мировой

связи и информации, изменением функций национальных государств, расширением деятельности транс национальных негосударственных образований. Это влияние проявляется, в частности, в образовании мировой финансовой системы, интенсификации мировой торговли и становлении глобальных транснациональных корпораций.

Формы конкурентной борьбы за последние десятилетия подвергались значительному пересмотру. И уже не столь актуальными кажутся постулаты в области микроэкономики Чемберлина «К более общей теории стоимости» (1957), в которой он отводил большую роль в формировании нормального рыночного равновесия монополиям. После работ Чемберлина появилось множество трудов, посвященных конкуренции, изменения в научной мысли приводились в соответствие с конъюнктурой мировой экономики.

Эти идеи демонстрируют и существенное изменение конкурентной борьбы, в условиях которой «классические» приемы уже не имеют большого влияния на успех. В современной литературе это состояние называют «гиперконкуренцией» – ситуация, при которой компании во все большей степени подвергаются совокупному воздействию ранее изолированных друг от друга конкурентных факторов (инновационный процесс, мониторинг рынка, сегментация рынка, дифференциация продукта, организационная культура, система знаний и др.) [4].

Разработка рыночной стратегии является одной из важнейших функций и обязанностей департамента маркетинга компании, цель которой заключается в привлечении и удержании целевых потребителей более эффективными методами по сравнению с конкурентами.

Рыночная стратегия компании должна задавать определенное направление ее развития, координировать на ее основе усилия внутри компании с целью достижения желаемой позиции в будущем, отражать характер организации и демонстрировать ее отличительные особенности, а также должна содержать набор правил, которыми компания будет руководствоваться при принятии того или иного управленческого решения.

В разрезе деятельности компании рыночная стратегия отвечает на вопросы относительно желаемого результата, которого хочет достичь компания на оперируемом рынке, на какие сегмент рынка компания будет таргетироваться, как она будет позиционировать свои товары и услуги на этих сегментах, как наиболее эффективно распределить имеющиеся у компании ограниченные ресурсы и как достигнуть эффективной межфункциональной координации внутри компании[5].

Помимо этого, необходимо отметить, что существует два подхода в разработке стратегии рыночного сегмента: 1) ориентированный на уже существующие рынки, где оперирует компания и где ключевые потребности таргетируемых сегментов хорошо известны компании (подход, предложенный М. Портером); 2) ориентированный на скрытые, латентные потребности целевого сегмента и будущие рынки для деятельности компании (подход, предложенный Г. Хэмелом и К. Прахаладом). Объект нашего исследования ограничивает направление анализа областью стратегий для уже существующих рынков компании[6].

Как отмечает М. Портер своей работе «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», существуют два ключевых фактора, которые определяют выбор конкурентной стратегии компании: прибыльность отрасли и позиционирование компании в рамках той или иной отрасли. В зависимости от позиционирования компании по отношению к другим участникам рынка ее доходы будут выше или ниже среднего уровня в отрасли[7].

Эти конкурентные преимущества в сочетании с конкурентной средой рыночного сегмента, в котором компания стремится добиться желаемой позиции, позволяют выработать три наиболее общих конкурентных стратегии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование[8].

Общие стратегии, систематизированные М. Портером, предполагают различные пути к получению конкурентных преимуществ. Выбор той или иной стратегии складывается из сочетания определенного типа искомых

преимуществ и масштаба стратегических целей компании, в рамках которого эти преимущества необходимо получить.

Предложение покупательской ценности фокусируется на удовлетворении основных потребностей покупателей, стремится удовлетворить потребности покупателей лучше, чем это делают целевые конкуренты, и содержит ценности и выгоды, которые трудно скопировать конкурентам, в идеальном случае - содержит уникальные ценности и выгоды[9].

Рассмотрим ключевые вехи в эволюции понятия потребительской ценности. В 1981 году в своей работе «Market strategy and the price-value model» Х. Голуби Дж. Хенри описали ценностный подход, в котором каждому продукту или услуге соответствовали определенные выгоды, за которые потребитель готов был платить определенную максимальную цену. Голуб и Хенри первыми предложили так называемые карты стоимости, распределяя все продукты по двум ключевым переменным: цена и воспринимаемая ценность на рисунке 1. На основе карт стоимости практики маркетинга могли определить недооцененные и переоцененные товары и услуги для определения желаемой позиции и последующей разработки эффективной стратегии позиционирования, а также найти область, относительно свободную от конкурентных предложений, для вывода на рынок новых предложений[10].

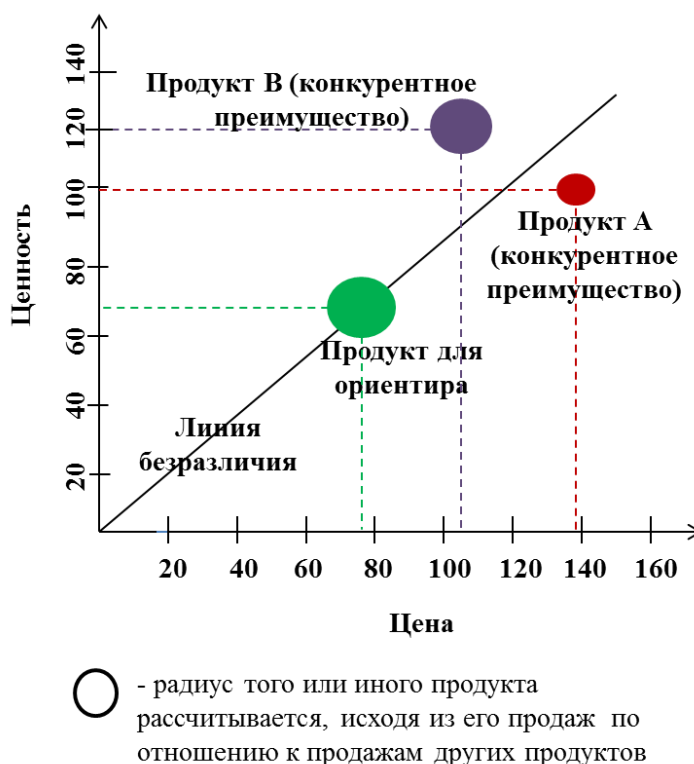


Рисунок 1 – Модель "цена-ценность"

Позднее М. Марн, Э. Регнер, К. Завада в своей работе «Ценовое преимущество» трансформировали понятия цены и потребительской ценности в «воспринимаемую цену» и «воспринимаемые преимущества» для анализа профиля стоимости конкретного товара или услуги в заданном рыночном сегменте. Введение понятий «воспринимаемой цены» и «воспринимаемых преимуществ» имеет колоссальное значение с точки зрения перехода от предложения ценности со стороны компании-производителя к оценке преимуществ и цен со стороны целевого сегмента потребителей. Именно потребительское восприятие отражает реальную позицию товара или услуги на рынке и в умах потребителей[17].

Данный переход позволяет наглядно продемонстрировать, насколько желаемая позиция компании совпадает с реально достигнутой и насколько искомая маркетинговая стратегия является эффективной с точки зрения достижения желаемой позиции. Таким образом, мы видим, насколько задуманная изначально стратегия совпадает с реализованной и насколько правильно сама стратегия была реализована.

Описанный выше подход определяет очень важную взаимосвязь между потребительской ценностью и ценой и позволяет выстроить логическую цепочку взаимосвязей между ключевыми элементами стратегии рыночного сегмента, включая разработку стратегии позиционирования, и ценовой стратегией компании как следствие определенного компанией ценового позиционирования. Цепочка взаимосвязей представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Взаимосвязь стратегии рыночного сегмента компании и ценовой стратегий компании на выбранном сегменте рынка

Тем не менее, следует отметить, что подход на основе предложения ценности имеет один существенный недостаток: бизнес-процессы, существующие в компании, не нацелены в рамках данного процесса на создание и донесение ценности до потребителя, соответственно, кроме маркетинговой службы никто не заинтересован в компании в качественной реализации задуманной стратегии, а соответственно, даже самая блестящая идея может быть обречена на провал[18].

В 1988 году М. Лэннинг и Э. Микаэльс в своей работе «A business is a valued delivery system» объединили идею карт стоимости с идеей бизнес-системы. Авторы добавили к уже утвердившейся теории потребительской ценности концепцию ценовой цепочки внутри компании-производителя как жизненно важный элемент в обеспечении конкурентоспособности компании на каждом этапе движения продукта: от производства до конечного потребителя, что демонстрируется на рисунке 3.

Новый этап развития концепция потребительской ценности получила в рамках глобального совместного проекта консалтинговой компании Roland Berger & Partners и компании Efficient Consumer Response, результаты которого были презентованы на конференции в 1999 году «How to implement Consumer Enthusiasm. Strategic Consumer Value Management».



Рисунок 3 – Сравнение подхода на основе цепочки ценности с традиционной бизнес-моделью

В рамках данного исследовательского проекта ключевые международные гиганты продуктового сектора потребительских товаров

повседневного спроса совместно с консалтинговыми компаниями разработали и визуализировали новый подход к созданию и управлению потребительской ценностью — стратегический подход к управлению потребительской ценностью (StrategicConsumerValueManagement)[13]. Суть данного подхода заключается в «предоставлении функциональных и эмоциональных преимуществ, разработанных в соответствии с индивидуальными потребностями потребителей, которые постоянно улучшают общий уровень жизни».

В рамках данного подхода были объединены и слиты воедино все ключевые моменты, связанные с процессом создания и предложения ценности потребителю, а также контроль за ее доведением до конечного потребителя в рамках управления цепочкой ценности. Помимо этого, был выделен крайне важный 4-й недостающий, замыкающий блок — постоянный мониторинг всех этапов цепочки ценности. Основные блоки представлены на рисунке 4[14].



Рисунок 4 – Концепция стратегического подхода к управлению потребительской ценностью

Конкурентная борьба постоянно заставляла компании и специалистов разрабатывать системы управления затратами. Одна из наиболее распространенных в последнее время методик, которая имеет достаточно широкое распространение среди отечественных компаний, - это система

управленческого учета на основе добавленной стоимости (УУДС). Также как и управление по цепочке ценности эти два метода являются логическим продолжением функционально-стоимостного анализа[15]. М. Портер впервые обратил внимание исследователей на то, что в рамках эффективного управления затратами требуется более широкое рассмотрение создаваемых стоимостей и выход за пределы конкретной фирмы. Автор назвал это широкое рассмотрение цепочкой ценностей[16].

Определено, что цепочка ценностей (ЦЦ) для любого хозяйствующего субъекта - это согласованный набор видов экономической деятельности (ВЭД), создающих ценность, начиная от исходных источников сырья для поставщиков компонентов вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю. Здесь акцент делается на процессах, происходящих не только во внутренней среде, но и, главным образом, за ее пределами, и каждая фирма рассматривается в контексте общей цепи видов деятельности, создающих ценность, как одна из частей этой цепи, от исходного сырья до конечного потребителя.

А. Томпсон и А. Стрикленд более развернуто изложили идею Портера, представили концепцию цепочек ценностей уже как метод стратегического анализа.

П. Дойль подчеркнул, что в качестве одного из наиболее действенных инструментов анализа механизма полезности и стоимостного дифференцирования, а также связи между ними можно назвать «цепочку создания ценности», наглядно показывающую вклад каждого вида деятельности в решение основных задач компании. Анализ ЦЦ компании подсказывает, по мнению Дойля, направления реорганизации деятельности компании, позволяющей увеличить степень удовлетворения потребителей без дополнительных издержек.

А. Томпсон и А. Стрикленд, а также Д. Шанк и В. Говьяндаралжан предложили основные идеи метода стратегического анализа цепочек ценностей (САЦЦ). Их содержание следующее.

Метод включает три концепции - три части анализа: (1) анализ цепочки ценностей (на основе функционально-стоимостного анализа), (2) анализ стратегического позиционирования и (3) анализ факторов, определяющих затраты, или затратнообразующих факторов. В совокупности они обеспечивают предпосылки создания устойчивого конкурентного преимущества над компаниями, чьи системы учета затрат пребывают в беспорядке.

В таком виде метод предстает как общая концепция, идея. У метода большой аналитический потенциал, с его помощью можно решать серьезные аналитические задачи, однако здесь есть также и резервы развития. Данный подход можно превратить в метод стратегического управления развитием на основе цепочки ценностей (метод СУРЦЦ). Во-первых, чтобы обратить его в действующий инструмент развития компаний, необходимо добавить еще ряд блоков: «Цели развития компании», на которые направлен метод; блок «Решаемые маркетинговые задачи» - какого класса задачи можно решать с помощью данного метода[19].

Во-вторых, блок концепции затратнообразующих факторов следует дополнить блоком разработки методических рекомендаций по определению эффективности метода. Для этого следует в этом специальном «Блоке обоснования» оценить эффективность проектов предлагаемых маркетинговых задач. Настоящий метод будет иметь следующую последовательность шагов.

В указанных выше методических подходах недостаточно проработан блок определения развития компании в соответствии с целевыми стратегическими установками. Поэтому в целях ориентирования на устойчивое долгосрочное функционирование, а, следовательно, повышение стоимости «на выходе», необходимо будущую схему метода начать блоком стратегических установок (здесь блок «Цели развития компании»). Очевидно, что на этот ключевой элемент станет ориентироваться будущая цепочка ценностей и именно на данном этапе следует определиться с теми уникальными конкурентными преимуществами (УКП), которые могут быть

получены (или хотя бы с главными точками опоры для их создания и совершенствования).

В следующем блоке определяются существующие бизнес-процессы и моделируются необходимые дополнительные. На основе стратегических ключевых приоритетов в создании стоимости (которые формулируются в первом блоке) составляется основная концепция будущей цепочки ценностей. После определения главных приоритетов компании и очертаний ее ключевых видов деятельности разработчик концепции должен в соответствии с предлагаемой методикой перейти к анализу существующей позиции компании и формулировке действий по изменению (модификации) стратегического позиционирования компании. В случае необходимости кардинальных изменений разрабатывается план полного репозиционирования на рынке[20].

Вслед за описанием рыночных приоритетов и путей формирования долговременных УКП (на базе первых трех блоков) необходимо определиться с решающими затратообразующими факторами в рамках будущей цепочки, которые станут основой и источником перспективного стоимостного результата цепочки и компании в целом.

После теоретической части метода управления развитием следует блок решения прикладных маркетинговых задач. Так как концепция цепочки ценности зачастую предполагает влекущие за собой изменение или модификацию функциональной системы управления компании или организационной структуры в целом, то с учетом проработки теоретической базы метода возможно решение интеграционных и дезинтеграционных задач как внутрифирменного характера, так и со звеньями входящих в цепочку ценностей компаний-партнеров.

И заключительный шестой блок определяет эффективность мероприятий в рамках метода СУРЦЦ и, главным образом, проектов по решению маркетинговых задач.

Концепция СУРЦЦ дополняет широко используемые механизмы концепции современного управленческого учета, которая сосредотачивает

внимание, в основном на процессах, происходящих внутри фирмы - ее закупках, функциях, изделиях и заказчиках. Управленческий учет рассматривает стадии добавления ценности, начиная от выплат поставщикам (закупки) и заканчивая получением оплаты с заказчиков (реализация). Ключевым моментом считается доведение до максимума разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией.

Таким образом, автором проанализирована эволюция подходов к созданию и предложению потребительской ценности. В результате проведенного анализа эволюции можно прийти к выводу, что изначально предложенную общую схему взаимосвязи стратегии рыночного сегмента и стратегии позиционирования необходимо конкретизировать, включив в нее крайне важные блоки по контролю за имплементацией определенной стратегии позиционирования и по постоянному мониторингу за всей цепочкой создания и предложения ценности потребителю целевого сегмента. Именно такая схема менеджмента компании должна лежать в основе управления процессами позиционирования и предлагается в качестве основной методологии в настоящем диссертационном исследовании. Автор сформулировал суть данного подхода к процессу управления в виде схемы, представленной на рисунке 5.



Рисунок 5 – Процесс разработки и реализации стратегии позиционирования на основе концепции стратегического управления потребительской ценностью

Были проанализированы три переломных момента в области трансформации взглядов на процесс создания и донесения ценности до конечного потребителя:

1. Разработка модели ценность — цена и ключевых понятий в рамках ценностноориентированного подхода.
2. Разработка подхода на основе создания цепочки ценности на протяжении всех этапов создания продукта или торговой марки: от производителя до конечного покупателя.
3. Разработка стратегического подхода к созданию потребительской ценности и доведения ее до конечного потребителя, а также постоянным мониторингом ключевых переменных.

Более кропотливый и подробный анализ на раннем этапе планирования является жизненно необходимым, так как он позволяет компании оценить возможные прибыли и является базовым этапом в стратегическом планировании. Очевидно, что глобальной целью для любой фирмы является обеспечение приемлемой прибыли. Подцелями служат достижение устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ, ключевые компетентности компании, ассортимент продукции и услуг, высокое их качество и приемлемая цена, увеличение доли рынка и рост объемов продаж[21].

Главной задачей стратегического управления развитием компании, как известно, является обеспечение ее устойчивых конкурентных преимуществ или, в общем случае, обеспечение устойчивой конкурентной позиции. Каждая из компаний по-своему пытается дойти до этого, но, анализируя опыт успешных, можно составить более или менее типовую схему этого процесса. В соответствии с концепцией СУРЦЦ схема формирования У КП должна включать шесть блоков.

Первый блок - постановка проблемы развития компании. Он включает три операции: формулирование целей развития; состав инновационных стратегий, которые предположительно могли бы стать средством достижения целей развития; и затем отработка миссии компании, ее обновление в свете новых ситуаций.

Второй блок - анализ среды. Это также стандартные операции: анализ внутренней среды, то есть производственно-хозяйственной системы компании, в результате которого оценивается ее стратегический потенциал и выявляются сильные и слабые стороны относительно целей развития и инновационных стратегий; анализ внешней среды, когда оценивается стратегический климат и выявляются возможности и угрозы достижению целей и реализации стратегий; совместный анализ внутренней и внешней среды в виде матричного анализа, когда дается оценка стратегической позиции компании.

Третий блок - выбор стратегии. В случае, когда компания располагает товаром (продуктом или услугой), который, по ее мнению, обладает потенциальным спросом, необходимо просто создать новый рынок или кардинально преобразовать старый («перевернуть» его). Это первая операция[22]. Вторая операция - это сегментирование рынка или сегментирование спроса, то есть структуризация рынка на макросегменты, микросегменты и пиши по различным признакам. Третья операция - это дифференцирование предложения, продукта или услуги, или обоих вместе.

Четвертый блок - план реализации стратегии. Здесь следующие три важных операции: 1) выявление стратегических факторов успеха (СФУ). когда в дополнение к анализу среды уточняют, какие стороны продукции, потенциала компании имеют решающее значение на данном отраслевом и региональном (локальном) рынке; 2) необходимо выяснить, на какие издержки надо идти, чтобы осуществить виды деятельности, создающие стоимости и имеющие для компании ценности, то есть надо управлять издержками по цепочке ценностей (УИЦЦ), значимой для компании; 3) надо составить модель бизнес-процесса (МБП), чтобы установить состав и логику бизнес-процессов в рамках данной цепочки ценностей.

Пятый блок - адаптация к стратегии. Определяется необходимость реструктуризации компании: стоит ли проводить глобальные изменения организационной структуры, производственных процессов и других звеньев ЦЦ, а также обеспечивающих систем. Ответ на этот вопрос зависит от анализа и пересмотра бизнес-процессов, которые позволят овладеть ключевыми компетенциями, в дальнейшем преобразованные в устойчивые конкурентные преимущества.

Шестой блок - устойчивые конкурентные преимущества. Здесь одна операция - оценка реальности получения устойчивых конкурентных преимуществ (УКП), конкурентной позиции, оценка уровня ее устойчивости.

Другой вопрос, который становится особенно важным в условиях управления по цепочкам ценностей, направленного на формирование

долговременных конкурентных преимуществ, связан с осознанным применением данных управленческого учета. В предлагаемой методике более критичным становится не столько качество первичной информации учета, сколько обстоятельный анализ перспектив и возможностей, которые появятся у компании в будущем. От профессионализма аналитиков зависит жизнеспособность и успех моделируемой цепочки.

В стратегическом анализе затрат многое может сильно меняться в зависимости от того, какой путь конкурентной борьбы (какая конкурентная стратегия) выбирается фирмой. Согласно М. Портеру при выборе конкурентной стратегии предприятие может выдерживать конкуренцию либо поддерживая низкие затраты (лидерство на основе затрат за счет инновационных ресурсосберегающих технологий), либо предлагая превосходящую конкурентов продукцию (дифференциация продукции и диверсификация направлений деятельности за счет конструктивных и радикальных инноваций). Эти два подхода требуют в значительной степени различающихся концептуальных систем.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что подходы к цепочке ценностей менялись с течением времени в зависимости от характерных отличий рыночных отношений в тот или иной временной промежуток. Концепции дополнялись, усложнялись и модернизировались. Среди всех представленных концепций есть общая черта – главный вектор развития всегда направлен на клиента. Компания должна иметь стратегию развития, уметь определять, на каком этапе создается та или иная ценность, проводить аналитические сборы и оценивать эффективность своей маркетинговой деятельности.

1.2 Практики внедрения метода ценностных цепочек на примере успешных предприятий

Быть конкурентоспособным на рынке сегодня означает делать нечто большее, чем остальные. Компании необходимо донести такую ценность,

которая превзошла бы потребительские ожидания. В основном, компании стараются достичь двух типов конкурентного преимущества: преимущества по цене и преимущества по уникальности продукта.

Чтобы добиться преимущества в уникальности необходимо:

- Определить основные виды деятельности, создающие ценность и сфокусироваться на тех процессах, которые создают наибольшую ценность для покупателя;
- Оценить стратегии дифференцирования с целью повышения ценности для покупателя. Например, путем добавления опций или особенных характеристик, акцентирования на живой обратной связи при послепродажном обслуживании, возможностью персонализировать продукт или же путем создания экосистемы продуктов, которая позволяет потребителю купить дополнительный ассортимент, а компании донести еще большую ценность;
- Определить лучший метод дифференциации, который может быть использован в долгосрочной перспективе. Как правило этот метод представляет собой целый набор различных действий, который способствует получению покупателем наиболее высокой ценности[23].

Для получения преимущества по цене необходимо:

- Определить основные виды деятельности в компании, а также все второстепенные;
- Проанализировать каждый бизнес-процесс (закупка сырья, маркетинг, продажи, послепродажное обслуживание) и убедиться, что эти процессы самостоятельны;
- Произвести анализ того, как выполняется работа на каждом этапе и как каждый этап добавляет ценность;
- Ранжировать каждый процесс с точки зрения влияния на конечную стоимость продукта;
- Рассмотреть все затраты на производство продукта или услуги в разрезе отдельных бизнес-процессов;

- Изучить главные источники затрат и соотнести эти затраты с затратами конкурентов;
- Определить, существует ли связь между процессами, т.к. снижение затрат в одном может привести к снижению затрат в другом;
- Оценить возможности снижения затрат.

Стоит отметить, что чем большую ценность готова создать компания, тем большую цену покупатель будет считать оправданной. Если ценность продукта компании оценивается больше, чем ценность продукта конкурентов, то покупатель проявит большую лояльность к вашему бренду.

С помощью стратегического позиционирования на основе цепочек ценностей (ЦЦ) обосновываются рациональные стратегии развития компании, а использование управленческого учета не рассматривает многообразий стратегий. Для компании, которая осуществляет стратегию лидерства на основе затрат в развитом торговом бизнесе, повышенное внимание к калькуляции нормативных затрат будет очень важным постоянным инструментом. Но для предприятия, которое следует стратегии дифференциации продукции, при быстро растущем и (ем и быстро изменяющемся направлении бизнеса, тщательно спланированные издержки производства могут быть гораздо менее важными.

При проведении компанией активной политики, которую предполагает настоящий метод, конкурентным преимуществом может стать позиционирование компании как инновационной, предрасположенной к дифференциации и диверсификации (конструктивным продуктовым инновациям), нацеленной на снижение издержек за счет ресурсосберегающих технологических инноваций, организационным и управленческим нововведениям. Возникает неоднократно задача репозиционирования (перепозиционирования) компании, продукции и услуг.

Для применения используемых в настоящей методике механизмов анализа затрат, были учтены известные перечни Портера (1985), Рили (Riley, 1987) и Шерера (1980).

Первую категорию составляют структурные факторы, с точки зрения которых для фирм существует, по крайней мере, пять стратегических вариантов для выбора, связанных с лежащей в основе экономической структурой затрат для любой группы продукции:

1. Масштаб: объем инвестиций, которые необходимо вложить в производство, в исследования и разработки и в маркетинговые ресурсы, чтобы произвести этот продукт. Здесь следует также учитывать объем производства работ по стадиям жизненного цикла изделия (НИОКР, производство, реализация, сервис). Это тоже оптимизационная величина: к негативным последствиям приводит и недогрузка и перегрузка производственных мощностей.

2. Диапазон: степень вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция больше связана с масштабом.

3. Опыт: сколько раз в прошлом фирма уже делала то, что она делает сейчас еще раз. Следует также добавить: насколько полно обобщен собственный опыт решения стратегических ситуаций и опыт смежных и родственных компаний, опыт конкурентов.

4. Технология: технологии, используемые на каждой стадии цепочки затрат фирмы.

5. Сложность: широта ассортимента изделий или услуг, который собираются предложить заказчикам.

Вторая категория затратообразующих факторов — функциональные факторы - это факторы, управляющие затратами фирмы, которые связаны с ее способностью успешно функционировать. Для каждого из структурных факторов «больше» не означает «лучше», а для каждого из функциональных факторов «больше» всегда означает «лучше». Перечень функциональных факторов включает, по крайней мере, следующие:

1. Вовлеченность рабочей силы - концепция принятия работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию. На наш взгляд

следует ввести в оборот также уровень накопленных и используемых знаний сотрудников компании (специалистов, рабочих, менеджеров)[24].

2. Комплексное управление качеством. Насколько используются идеи японской системы управления качеством.

3. Использование мощностей - выбор из имеющихся опций на основании заводских характеристик. Следует добавить состояние и использование базы знаний, прежде всего в виде интеллектуальных активов.

4. Эффективность планировки завода - насколько эффективна, по сравнению с нормами, планировка завода, цехов, офисов, рабочих мест.

5. Конфигурация, управление конфигурацией - насколько управляется состав портфеля продукции, ресурсных и организационно-управленческих элементов производственно-хозяйственной системы, эффективны ли данный проект или расчет, совокупность проектов и расчетов[25];

6. Использование связей с поставщиками и/или заказчиками в контексте цепочки затрат фирмы. Добавим, использованы ли возможные синергические эффекты, обусловленные связями с поставщиками, торгующими компаниями, потребителями, представителями инфраструктуры.

После детальной проработки затратообразующих факторов следует, как было описано, блок «Решаемые задачи», который в силу разнообразия состава задач имеет сложную конструкцию. Это четыре группы задач, направленных на создание так называемых маркетинговых цепочек ценностей. Маркетинговая составляющая имеет место, так как успех определяется рынком конечных потребителей. имеющих платежеспособный спрос. Организационно- управленческий характер появляется в силу того, что решение маркетинговых задач связано с решением сначала организационно-структурных (в процессе реструктуризации компании), а затем и управленческих задач по достижению устойчивого конкурентного преимущества[26].

Первая группа - это создание маркетинговой цепочки ценностей на основе формирования «интегральных комплексов», замыкающих некоторые коммерческие циклы или схемы, в рамках которых реализуется синергетический эффект[27].

Вторая группа базируется на внешней и внутрифирменной интеграции с последующими и предшествующими звеньями технологического цикла.

Третья группа во главу угла ставит дезинтеграцию (разукрупнение) компании и высвобождение синергического эффекта автономных подразделений (стратегических бизнес-единиц) с замкнутым бизнес-циклом создания продукта (продуктов) и услуг с разной степенью централизации функций управления и обслуживания в рамках материнской компании.

Четвертая группа - внутрифирменная целевая интеграция видов экономической деятельности (бизнесов и функций), направленная на достижения какой-либо цели развития. Здесь интеграция усилий протекает в целевом цикле. Например, системы реализации заданной инновационной стратегии, системы тотального управления качеством[28].

Предложенные задачи являют собой лишь обобщенные группы возможных типов решений, в некоторых случаях возможно использование нескольких интеграционных подходов в одной структуре.

Анализ деятельности компаний показывает, что существует много задач, которые можно решать с использованием метода СУРЦЦ. Основные типы таких задач, как уже указывалось, следующие.

- общая постановка задач интеграционного и дезинтеграционного характера, а также задач поиска синергического эффекта цепочек ценностей;
- интеграция с последующими звеньями цепочки ценностей компании;
- интеграция с предшествующими звеньями цепочки ценностей компании;
- внутрифирменная интеграция бизнесов, функций и структурных звеньев;

- дезинтеграция и автономизация (децентрализация и дивизионализация) компании и выделение стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Создание интегральных комплексов в коммерческом цикле заключается в формировании альянса или союза, объединяющего цепочку товаров одного коммерческого цикла (соединение технологического и финансового циклов). Подобная задача имеет успешный российский опыт и в рамках предложенного метода внедряется с минимальным сопротивлением (или непониманием) со стороны руководства компании.

С точки зрения метода СУРЦЦ решение данной задачи будет происходить следующим образом:

- 1) подбираются производители цепочки продуктов, замыкающиеся через технологические переделы на конечный продукт;

- 2) производитель этого конечного продукта должен иметь товаропроводящую сеть с платежеспособным спросом, ему отводится роль внутреннего заказчика;

- 3) подбирается финансовый участник этой группы, например, банк, способный кредитовать в минимально необходимых размерах процесс производства продуктов цепочки;

- 4) производители этих продуктов совместно с банком объединяются в рамках определенной организационной или договорной структуры, называемой, как подсказывает практика, «интегральным комплексом»;

- 5) под готовый комплекс собираются средства на фондовом рынке за счет портфельных инвесторов.

Объединение предприятий региона через цепочку ценностей в единую сеть – это тоже интегральный комплекс, но объединяющий цепочки ценностей по предоставлению услуг. Наибольшее практическое применение и инвестиционный потенциал имеет в системах коммуникаций.

Для каждой цепочки ценностей компании возможен ряд комбинаций способов внешней и внутренней интеграции

В основе задач отраслевой интеграции лежит установленная для отраслевого продукта и сложившаяся цепочка связей. Это наиболее понятная и часто встречающаяся группа задач, особенно в условиях российской экономики (в силу традиционных отраслевых установок).

Пример для нефтехимической отрасли наглядно показывает высвобождаемый синергический эффект. Существует технологический цикл трансформации исходного сырья (нефти и газа) в конечный продукт - бензин, масла, шины, материалы упаковки, которые затем реализуются в конечном продукте других отраслей (автомобильной, пищевой). Каждое предприятие - участник производственного процесса занято выпуском продукта одного или нескольких переделов. И хотя все они напрямую не конкурируют между собой (так как товары даже не являются субститутами), то, оценивая возможные интеграционные процессы в отрасли, проводят постоянный мониторинг на вопрос перспектив объединения звеньев производственной цепи.

Задача горизонтальной интеграции сегментов рынка состоит в объединении функций разных сегментов рынка, например, объединение в одном пакете услуг связи двух стандартов. Возможна и другая разновидность такой задачи - интеграция сегментов рынка большего цикла. Подобная практика успешно применяется в авиакомпаниях, которые свой традиционный бизнес расширяют за счет целого ряда наземных услуг.

Задача создания цепочки ценностей за счет расширения ассортимента и продажи продуктов в комплекте, «под ключ». Цепочка формируется таким образом, чтобы у компании появилась возможность предлагать на рынке не отдельные товары, а комплекты. Большой приток клиентов обеспечивается удобством приобретения полного комплекса товаров или услуг.

Задача интеграция с предшествующими звеньями цепочки ценностей компании и задача включения в стоимостную технологическую цепь. Важный элемент, характеризующий рыночную стратегию, - положение компании в стоимостной цепи. Для технологически ориентированных компаний развитие продукта совместно с участниками такой цепи, то есть поставщиками и

потребителями, является основной стратегией. Преследуемые при этом цели заключаются в том, чтобы (1) прочно закрепиться в бизнесе клиента, (2) выделиться среди прочих поставщиков, (3) существенно поднять цены за счет уникальности продукта.

Задача создания цепочки ценностей в виде сбытовой (дилерской) и сервисной сетей. Начнем с опыта зарубежных компаний. Особые рыночные стратегии присущи компаниям, работающим в сегменте продуктов «коммерческого качества». Считается, что в мире коммерческого качества единственный способ выделиться - это сервис. В соответствии с этим выстраивается и сбытовая концепция компаний. В большинстве случаев наиболее приемлемой организацией продаж является система сервис-центров.

Задача интеграции внутрифирменных функций - централизация. Ставится в тех случаях, когда существующая функциональная схема не справляется с большим объемом работ, в этом случае централизация за счет четкого регламентирования способна «разгрузить» функциональные звенья.

Руководство компаний ищет рациональные варианты сочетания интеграционных и дезинтеграционных подходов в управлении подразделениями. Компании, которые выбирают децентрализацию, целенаправленно лишают себя преимуществ масштаба и общекорпоративного управления, взамен повышения эффективности от использования рыночных механизмов и создания механизмов мотивации.

Многие американские исследователи используют термины «децентрализация» и «дивизионализация» как синонимы, однако ряд специалистов, в частности Д. Соломоне, считает это неправомерным. По мнению Д. Соломона, существенным отличием дивизионализации от децентрализации является передача подразделениям организации ответственности. Большинство предприятий оборонного комплекса Российской Федерации, успешно работающих на сложном внутреннем и экспортном рынке наукоемкой продукции, стратегию реструктуризации построило на предоставлении автономии своим главным научно-

производственным подразделениям, создав из них от десяти до семидесяти стратегических бизнес-единиц ценности за получаемую прибыль.

При управлении развитием компании по цепочкам ценностей механизм дезинтеграции приобретает особое значение. Автономные единицы представляют собой самостоятельные и рентабельные центры, при включении которых в новую цепочку (или их выделении из нес) не требуется дополнительных ресурсов на организацию «контрольных пунктов» на границах звеньев, так как подобные механизмы уже существуют для оценки работы соответствующих подразделений. Компании, выстраивающей новую цепочку необходимо лишь адаптировать существующие процедуры связи автономий с корпоративным центром. Очевиден источник экономии на организационных расходах по созданию коммуникационных механизмов (человеческие ресурсы, технологические процедуры, обучение и проч.), а также экономии времени по их внедрению и наладке.

Существует несколько примеров применения метода цепочек ценности, причем как в зарубежной, так и в российской практике. Наиболее успешными компаниями, которые реализовали данный метод, являются транснациональные холдинги. Одной из таких компаний является компания «Starbucks».

Starbucks — американская компания по продаже кофе и одноимённая сеть кофеен. Управляющая компания — StarbucksCorporation. Starbucks является самой крупной кофейной компанией в мире, с сетью кофеен более 19 тыс. в 60 странах, в том числе 12 781 в США, 1241 в Канаде, 1062 в Японии, 976 в Великобритании и 60 в России. Штаб-квартира компании — в Сиэтле, штат Вашингтон.

Эспрессо, горячий шоколад, Фраппучино, различные сиропы, сезонные виды кофе, чай и многое другое – все это является ассортиментом Starbucks. К кофе можно заказать пирожное или бутерброд. Однако, в отличие от большинства других кафе в Starbucks акцент делается именно на кофе. Сюда люди приходят попить этого напитка, а не поесть "пирожное с кофе".

В 1988 году компания начала торговлю по почте и выпустила свой первый каталог продукции, благодаря которому наладила поставки в 33 магазина в разных штатах США.

В 1992 году, во время первоначального публичного размещения на фондовом рынке, Starbucks имела 165 торговых точек.

По итогам 2007 года в 43 странах мира было открыто 15 700 кофеен Starbucks, из которых примерно 7500 принадлежат компании StarbucksCorporation, а остальные открыты по лицензии. С помощью департамента StarbucksEntertainment и бренда HearMusic компания распространяет также книги, музыкальные сборники и видеофильмы. Большинство из этих товаров являются сезонными или разработаны для продажи в определенной области.

В июле 2013 свыше 10 % покупок вне магазинов были сделаны с мобильных устройств через приложение Starbucks. Компания вновь прибегла к мобильным платформам при запуске акции «Tweet-a-Coffee» в октябре 2013. По этому случаю использовался также Twitter. Покупатели могли приобрести подарочную карту в 5 долларов для друга введя «@tweetacoffee» и профиль друга в твит. Исследовательская фирма Keyhole следила за ростом кампании, 6 декабря 2013 в медиа-пространстве вышла статья о том что фирма привлекла к участию 27 тыс. чел., покупки были сделаны на сумму в 180 тыс. долл. Такой ход был успешен, т.к. компания донесла до потребителя ценность экономии времени клиента. Ведь зачастую те, кто заходят в кафе, это люди, которые зашли перекусить на обеденном перерыве или взять кофе с собой на работу.

Вице-президент Starbucks Билл Слит по глобальному дизайну наблюдая за действиями по преобразованию окрестностей вокруг новых магазинов на вопрос «Почему вы не хотите, чтобы покупатель, придя в магазин в центре Сиэтла, отправился в магазин в пригороде и затем в магазин в Сан-Хосе и увидел бы такой же магазин?» заявил: «Покупатели скажут: «Куда бы мы не пошли – везде вы» и это скверно. Наша компания была довольно повсеместной». В качестве смены направления компактности руководство

Starbucks хотело перейти от особого торгового знака, встречающегося по всему миру к дизайну с местным колоритом для каждого магазина. Это также говорит о желании руководства донести ценность уникального сервиса в зависимости от географических параметров расположения кафе. Зайдя в магазин/кафе, в котором присутствует дизайн с учетом местного колорита, покупатель чувствует себя более комфортно и чувствует уважение компании к его происхождению[29].

Автором рассмотрено применение цепочек ценностей для данной компании:

Основная деятельность:

- Входящая логистика: Относится к торговым агентам компании, которые занимаются закупкой кофейных зерен в Африке. Они руководствуются стандартами качества и доносят их до поставщиков, одновременно выстраивая долгосрочные партнерские отношения;
- Деятельность: Старбакс – развитая сеть кофеен и розничных магазинов, располагающаяся более чем в 60 странах мира;
- Исходящая логистика: Как правило, Старбакс реализует свою продукцию напрямую, без посредников. Однако сейчас ряд продуктов компании доступен в некоторых розничных сетях;
- Маркетинг и продажи: Старбакс вливает значительные инвестиции в маркетинг, однако во время открытия магазинов могут быть сформированы специальные предложения и организованы дегустации;
- Сервис: одна из главных целей компании – обеспечить невероятно качественный сервис своим клиентам.

Вспомогательная деятельность:

- Инфраструктура: набор операций, необходимых для поддержания надлежащего функционирования магазинов-кофеен (менеджмент, финансовая деятельность, юриспруденция)

- Человеческие ресурсы: существует достаточно большое количество обучающих программ, доступных для сотрудников. Сотрудники компании расцениваются как один из наиболее важных ресурсов.

- Технологическое развитие: современные технологии используются для снижения затрат и поставки одинаково качественного кофе в любую точку мира.

- Закупки: все процессы закупки сырья, необходимого для производства конечного продукта (от кофейных зерен до оборудования и зданий).

Таким образом, с помощью продуманного использования всех описанных выше бизнес-процессов Старбакс капитализировал мировой спрос на качественный кофе. Уровень лояльности покупателей к Старбакс достаточно высок, так как каждый клиент получает высочайший уровень обслуживания и качественный кофе.

Помимо общей стратегии компании, руководство старается сфокусироваться на контроле работы отдельных подразделений. Для оценки работы самостоятельных подразделений в мировой практике принято использовать ключевые показатели эффективности (КПЭ)[30]. Например, компания Еххон устанавливает целевые показатели (в основном, прибыль на задействованный капитал) на каждом уровне для каждого подразделения. В те подразделения, эффективность которых ниже желаемой, направляются целевые группы специалистов из корпоративного центра. Важной задачей при построении цепочки ценностей с использованием автономных центров является обеспечение обмена знаниями и опытом между данными единицами и управляющим центром (в двух направлениях).

По характеру взаимодействия подразделений с центром управления можно выделить две формы дезинтеграции:

- применение внутренне раздробленных бизнес-единиц;
- применение внешне раздробленных бизнес-единиц.

Внешняя дезинтеграция будет иметь следующие черты:

- Производственные единицы, отчитывающиеся по результатам работы, поддерживаются общими вспомогательными службами;
- Производственные единицы покупают услуги функциональных подразделений и полностью отвечают за свои расходы;
- Производственные единицы имеют полный контроль над финансовыми потоками, но лишь частично контролируют вопросы снабжения.

Соответственно при использовании внутренней дезинтеграции:

- Вспомогательные подразделения интегрированы в производственные единицы;
- Руководители производственных единиц играют роль функциональных координаторов;
- Производственные единицы имеют полномочия нанимать на работу и увольнять высшее руководство без согласования с корпоративным центром[31].

Для определения особенностей механизма автономизации при управлении методом СУРЦЦ воспользуемся примерами успешной реорганизации классических отраслевых вертикально интегрированных структур. Две крупнейшие нефтегазодобывающие компании Chevron и BritishPetroleum воспользовались реинжинирингом на основе выделения бизнес-единиц. Как было показано ранее, предлагаемый метод формирования УКП предусматривает использование бизнес-процессов, поэтому на основе выводов по результатам выполненных организационно-управленческих изменений будут сформированы предложения по применению автономизации в рамках метода СУРЦЦ для создания долговременных преимуществ компании.

Компания Chevron придерживается внутренней схемы дезинтеграции. организационная структура была типична для крупной нефтяной компании: полностью вертикально интегрированные подразделения с функциональной структурой (по направлениям - разведка, добыча, переработка, нефтехимия,

сбыт) объединялись по территориально-географическому признаку. Это приводило к ряду негативных результатов:

- высокие производственные издержки и накладные расходы;
- отсутствие экономических показателей эффективности на уровне отдельных активов;

- неспособность сохранить лучшие кадры;
- невосприимчивость к нововведениям, неоправданный консерватизм.

После серьезной работы с консультантами и радикальной трансформации структура компании стала состоять из четырех крупных автономных центров формирования прибыли:

- 1) Разведка и добыча (21 бизнес-единица);
- 2) Переработка и добыча на территории США (6 бизнес-единиц);
- 3) Переработка и добыча за пределами США (полностью автономное совместное предприятие);
- 4) Нефтехимия (3 бизнес-единицы).

Компания BritishPetroleum выбрала внешнюю дезинтеграцию. До преобразования ее организационная структура была тоже традиционна: полностью вертикально интегрированные подразделения с функциональной структурой (по направлениям – разведка, добыча, переработка, административные и вспомогательные подразделения) объединялись по территориально – географическому признаку. Недостатки данной структуры были следующие:

- высокие производственные издержки и накладные расходы;
- неоперативная реакция на внешние изменения;
- непроизводительные затраты на низко доходные инвестиционные проекты;
- разделение на большое количество автономных специализированных бизнес-единиц, обладающих полной мерой ответственности за принятие решений и отсутствие экономической

прозрачности отдельных центров рентабельности (трансфертные цены на основе издержек)

- добавление административных функций в региональных подразделениях;
- троекратное сокращение административного персонала и активное использование подрядчиков
- низкая ответственность менеджеров на местах за конкретные экономические результаты Создание специальных советов по обмену опытом и экспертными знаниями между бизнес-единицами
- существенная разобщенность региональных подразделений и слабая координация рыночной стратегии;
- использование субподрядчиков для распространения профессиональных навыков внутри компании.

По результатам преобразований структура компании в 2000 году приобрела следующие крупные автономные центры формирования прибыли в качестве главных столпов успеха:

- 1) Корпоративный центр (в качестве штаба у высшего руководства);
- 2) Разведка и добыча (40 бизнес-единиц);
- 3) Переработка и добыча (25 бизнес-единиц);
- 4) Нефтехимия (16 бизнес-единиц);
- 5) Региональные координаторы.

Таким образом, для решения задачи дезинтеграции с целью создания устойчивых конкурентных преимуществ, используя цепочки ценности, необходимо все подразделения консолидированной организационной структуры разделить на три категории:

- 1) Бизнес-единицы - автономные структуры, являющиеся центрами реального создания прибыли. Соответствуют характеристикам, необходимым для успешной работы в своей отрасли;
- 2) Корпоративный центр - группа высшего руководства и небольшой специализированный вспомогательный штаб. в свою очередь определяющий

внутри корпоративную и внешнюю политику компании: -формирование общих корпоративных целей и стратегии, определение бизнес-портфеля, распределение важнейших дефицитных ресурсов (капитал, кадры, возможности лоббирования, технологии), осуществление важнейших процессов управления;

3) Вспомогательные службы - выполнение функций, необходимых для соблюдения требований государственных органов и повышения эффективности. Могут находиться в корпоративном центре, бизнес- единицах или обслуживать сразу несколько подразделений. Этот вид работ может быть передан субподрядчикам, если последние смогут выполнить ее дешевле, лучше и быстрее.

Результатом таких преобразований являются: оптимизация бизнес-процессов, усиление контроля руководством с одновременным предоставлением больших свобод бизнес-единицам и, разумеется, сокращение издержек.

В общем виде цепочка ценности холдинговой структуры будет отличаться от классической схемы необходимостью выделения штаба корпоративного управления, а также стандартизацией видов вспомогательной деятельности и услуг, которые могут быть переданы специализированным сервисным компаниям[32]. Подобные «сервисы» относятся к сторонним организациям и входят в цепочку ценности, однако, в чем серьезное отличие от исходной концепции Портера, не являются бизнес-единицами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что практики внедрения подхода на основе цепочек ценностей являются эффективными, однако их комплексная проработка требует четкого понимания конъюнктуры рынка. Более того, переход к управлению стратегией развития на основе цепочки ценностей является долгосрочным проектом и с учетом правильного применения описанных в главе методов и выполнения задач, указанных в главе, может принести значительное расширение бизнеса и, как следствие, увеличение прибыли с одновременным ростом лояльности покупателей к бренду.

2 Цепочки создания ценности в современном российском ритейле (на примере розничной сети «Ярче»)

2.1 Анализ бизнес-процессов предприятия: в поисках конкурентных преимуществ

В условиях усиливающейся конкуренции в торговле активно развиваются розничные торговые сети, представляющие собой совокупность торговых предприятий, находящихся под общим управлением.

Сети магазинов — один из наиболее важных и значительных феноменов розничной торговли в XX в. Сеть магазинов — это два или более торговых заведения, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих общую службу закупок и сбыта, а возможно аналогичное архитектурное оформление.

Как мировой, так и российский опыт подтверждают, что объединение магазинов в единую сеть — самый эффективный путь развития розничной торговли[33].

Преимущества сетевой торговли заключаются в следующем:

- с учетом территориальных сегментов целевого рынка возможно размещение товара с изменением пространства;
- в соответствии с потребительскими предпочтениями возможно изменение ассортимента товаров и формирование привлекательного ассортимента по конкурентоспособным ценам;
- размеры сетей позволяют им закупать большие партии товаров, получая при этом максимальные скидки и экономя на транспортных расходах;
- централизация и высокий уровень управления всей коммерческой деятельностью за счет привлечения квалифицированных специалистов позволяют избежать многих недостатков, характерных для отдельного магазина;
- возможна диверсификация видов деятельности с учетом повышения эффективности;

- снижение затрат на единицу товара за счет экономии на издержках по стимулированию сбыта, закупая рекламу, выгодную для своих магазинов, и относя расходы на большое количество товара;
- способность объединить функции оптовой и розничной торговли;
- сети дают своим магазинам определенную свободу, чтобы те могли с учетом местных потребительских предпочтений успешно вести конкурентную борьбу.

В развитых странах торговыми сетями захвачено все рыночное пространство. Все прочие розничные точки (маленькие магазинчики, лавки) занимают не более 4% рынка.

В Европе сетевая торговля контролирует 70-75% розничного товарооборота, а в России — на уровне 20-30%.

В целом просматривается тенденция развития розничной торговли по европейской схеме, т.е. по укрупнению розничных торговых сетей.

Торговые сети, имеющие более 10 магазинов, в мировой торговой практике называют торговыми цепями.

Рынок сетевой торговли в России за период 2002-2009 гг. увеличился почти в 2 раза. Наиболее развита сетевая торговля в Москве, где степень проникновения сетевой торговли сейчас составляет 45%, по России в целом — 20%. Однако в сравнении с другими странами уровень концентрации сетевой торговли в России достаточно низкий[34].

Основными условиями создания розничных торговых сетей являются:

- концентрация аппарата управления сетью в едином центре;
- централизация коммерческой деятельности по закупкам товаров;
- сокращение коммерческих функций в магазинах и передача их менеджерам центра;
- внедрение количественно-стоимостного учета в торговой сети; оснащение магазинов, входящих в сеть, современными контрольно-кассовыми машинами;

- использование методов штрихового кодирования;
- внедрение информационной системы, соответствующей задачам выбранной модели управления.

Сетевая торговля характеризуется современными форматами магазинов, определяемых ассортиментом, размером торговой площади, формами и методами обслуживания. Развиваются новые форматы магазинов, современные торговые центры и огромные моллы. Предприятия розничной торговли оснащены передовыми технологиями ведения бизнеса, располагают современными помещениями. Все это не может не отразиться на конкурентной борьбе, которая начинает усиливаться и ведется не только в ценовом диапазоне[35].

Для осуществления розничной торговли необходима соответствующая материальная база. Основой материально-технической базы розничной торговли является торговая сеть.

В ГОСТе Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», который вступил в действие с 1 января 2000 г., дано определение понятия торговой сети.

Розничная торговая сеть - это совокупность предприятий розничной торговли и других торговых единиц, размещенных на определенной территории в целях продажи товаров и обслуживания покупателей или находящихся под общим управлением.

Это основное организационное и техническое звено, через которое доводятся до потребителя товары и удовлетворяются их потребности в разнообразных товарах народного потребления.

Розничная торговая сеть обеспечивает возможность быстро, удобно, с минимальной затратой сил и времени приобретать нужные товары и услуги в условиях свободного выбора в удобном количестве, недалеко от места работы и жилья[36].

Структуру розничной сети характеризуют следующие показатели:

- соотношение предприятий торговли продовольственными и не продовольственными товарами;
- удельный вес стационарной сети в общем количестве торговых предприятий;
- удельный вес специализированных магазинов в общем количестве торговых предприятий;
- используемые формы продажи и методы обслуживания;
- соотношение торговых площадей, используемых для реализации отдельных групп товаров;
- соотношение торговой и неторговой площадей магазина;
- продолжительность использования торговой площади в течение дня (режим работы);
- соотношение общей площади торгового предприятия, расположенной в отдельно стоящих, встроенных и пристроенных зданиях;
- удельный вес магазинов, обеспеченных холодильным оборудованием, в том числе предприятий, торгующих скоропортящимися товарами;
- средний размер торговой площади одного магазина.

Изучение розничной торговли с помощью основных классификационных признаков позволяет получить информацию о ее качестве, относительной величине и важности, о воздействии внешних факторов, а также об организации продажи на отдельном предприятии.

Розничную торговую сеть можно классифицировать по различным признакам.

В зависимости от условий, в которых осуществляется продажа, она может быть стационарной и нестационарной.

Стационарная сеть расположена в специально оборудованных зданиях и строениях, предназначенных для осуществления купли-продажи.

Стационарная розничная сеть представлена розничной (магазины) и мелкорозничной сетью (павильоны, киоски, ларьки, торговые автоматы).

Основные виды розничных сетей по условиям продажи представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Виды розничной сети в зависимости от условий продажи

Розничная сеть представляет собой совокупность торговых предприятий, взаимодействующих на основе единого координирования, определяемого внешней средой. Эта сеть включает специально оборудованные здания (магазины), осуществляющие куплю-продажу товаров и оказание услуг покупателям для их личного, семейного и домашнего использования.

По размерам торгового предприятия, их количеству в сети различают:

- крупные (более 150 м3);
- средние (до 150 м3);
- мелкие (до 50 м3).
- По формам интеграции:
 - горизонтальная:
 - корпоративная,
 - добровольная;
 - вертикальная:
 - розничные предприятия с изготовителем,
 - розничные и оптовые предприятия,

- смешанная интеграция.

Горизонтальные сети объединяют предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени. Это объединение двух и более однородных по функциональному значению и товарному профилю торговых предприятий, находящихся в одном владении. Крупнейшими горизонтальными торговыми сетями являются «Магнит» (оператор ОАО «Тандер»), «Пятерочка», «Карусель», «Дикси», «Седьмой континент», «Перекресток», «Копейка».

Горизонтальные сети являются формой равноправного кооперирования предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они могут быть корпоративными (имеют одного владельца, единый контролирующий орган, централизованно закупают товары и предлагают схожий ассортимент) и добровольными (группа независимых розничных торговцев, организовавших торговое объединение). К добровольным объединениям относятся розничные сети «Старик Хоттабыч», «М.Видео», «Спортмастер», «Седьмой континент».

Горизонтальные сети могут быть одноформатными, т.е. состоять из предприятий одного типа (например, краснодарская цепь «Магнит» работает в формате дискаунтера) или мультиформатной, которая включает несколько форматов (например, ЗАО Торговый дом «Перекресток» включает супермаркет, гипермаркет, магазин «У дома»).

Вертикальные торговые сети строятся на принципах подчинения, распорядительства. Они объединяют функционально зависимых производителей, посредников, продавцов и потребителей данного продукта. Такие сети формируются на основе подчинения смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, который обладает наибольшим потенциалом и доминирует в ней.

Розничные торговые сети формируются на основе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов. Различают транснациональные (международные) и общенациональные сети.

Транснациональные (международные) сети развиваются путем открытия торговых предприятий в разных странах (например, немецкие сети Aldi, Metro, Obi, голландская Spar, французские сети Auchan, Carrefour, американские WalMart, российская Рамстор, шведская Икея).

Общественные сети могут быть:

- федеральными — развивают магазины в нескольких городах России (например, краснодарская сеть «Магнит», петербургская «О'Кей», московская «Седьмой континент», «Перекресток», «Карусель», «Линия», калининградская «Виктория», «Квартал», ТС «Ярче»);
- локальными — работают в масштабах одного города (например, «Абрикос» в Томске, «Бахетле» в Новосибирске, «Монетка» в Магнитогорске, «Купец» в Екатеринбурге, «В 2 шагах» в Ростове-на-Дону).

При сетевой организации розничной торговли могут применяться различные модели управления.

Наиболее эффективной моделью сетевой организации розничной торговли является «централизованная» модель. Она основана на том, что единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в операциях, связанных с заказом, инвентаризацией и переоценкой товаров. Использование такой модели позволяет снизить издержки и более эффективно использовать аппарат управления при его концентрации в едином центре, но при этом должна быть обеспечена надежная связь с магазинами, входящими в сеть.

Ассортимент товаров является важным признаком классификации розничной торговой сети. Число товарных позиций, представленных покупателю, определяется форматом магазина. Одно из направлений совершенствования розничной торговой сети — ее специализация, которая способствует облегчению труда и росту производительности, оказывает положительное влияние на качество обслуживания покупателей.

По товарно-ассортиментному признаку различают: универсальные розничные сети, специализированные сети, сети со смешанным ассортиментом товаров, сети с комбинированным ассортиментом.

Сегодня в России происходит универсализация торговых предприятий, растет число смешанных магазинов. Для продовольственной торговли тенденцией развития является универсализация, для непродовольственной торговли — увеличение специализированных и узкоспециализированных магазинов.

Цена выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении дохода (прибыли) от реализации товара. Именно от цен зависят достигнутые коммерческие результаты. Цена служит средством установления определенных отношений между предприятием и покупателями, она оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия.

Розничная торговая сеть по ценовой политике объединяет предприятия:

- ниже прожиточного минимума - дискаунтер, «стоковые магазины», магазин-склад, продовольственные рынки, мини-маркеты, «секонд-хенд», комиссионные магазины;
- соответствующие прожиточному минимуму — рынки, товары повседневного спроса; магазины «Кэш энд керри»;
- превосходящие прожиточный минимум (элитные):
- продовольственные магазины — супермаркеты, специализированные магазины, гипермаркеты;
- непродовольственные магазины — бутики, магазины-салоны, дисконтные магазины, специализированные магазины или узкоспециализированные.

Рынок требует индивидуального подхода к потребностям покупателей. Ужесточившаяся конкуренция на розничном рынке приводит к тому, что фактор цены остается наиболее важным для большинства россиян. Большая дифференциация в уровне доходов потребителей вынуждает торговые

предприятия ориентировать свою деятельность на отдельные сегменты рынка[37].

Крупных розничных сетей в России не более 30 (имеющих не три-четыре магазина, а несколько десятков, или по несколько магазинов более чем в пяти регионах России).

Классифицировать розничные сети проще всего по сегменту потребителей, различаются они не только ценами, но и выбором товара, оформлением торговой площади и обслуживанием.

Люксовые/Премиальные сети классические – гастрономы, ориентированные на продукцию «премиум» и потребителей с доходами «выше среднего и высокого» («Фэшн Гранд Ласкала»).

Магазины эконом-класса – самые распространенные и востребованные. Основными акциями в магазинах этого сегмента являются скидки. Поэтому для экономных покупателей продовольственной сети предназначены магазины-дискаунтеры, магазины «Кэш энд керри», мини-маркеты, магазины-склады, фирменные магазины производителя, продовольственные рынки.

К наиболее крупным сетям экономкласса относятся «Пятерочка», «Копейка», «Дикси», калининградская «Виктория», «Квартал», «Дешево», краснодарская сеть «Магнит», казанская «Эдельвейс».

Дискаунтеры - это сети с универсальным ассортиментом, работающие по методу самообслуживания и реализующие товары повседневного спроса по низким ценам, которые обеспечиваются за счет минимизации расходов на обслуживание, невысокого качества оборудования, дешевой отделки магазинов.

Исследования показывают, что наблюдается рост доли потребителей, которые при выборе магазина отдают предпочтение качеству товара и широкому ассортименту[38]. Поэтому для увеличения числа потенциальных потребителей торговые сети активно развивают мультиформатность: для сетей характерно развитие одновременно в нескольких форматах — «магазин у дома», супермаркета и гипермаркета. Компания «Ашан» развивает сеть

гипермаркетов «Ашан» и дискаунтеров «Атак». Сеть «Дикси» первоначально ориентировалась на дискаунтеры, теперь приняла решение открывать магазины и других форматов — гипермаркетов и «магазинов шаговой доступности». «Седьмой континент» развивает сразу три формата — «магазин у дома», супермаркет («Пять звезд», «Универсам») и гипермаркет («Наш Гипермаркет»). Сеть магазинов «Магнит» открыла супермаркеты «Тандер» и начала развивать формат гипермаркета. «Лента» открывает сеть «магазинов у дома» под названием «Норма». Холдинг X5, созданный путем слияния «Пятерочки» и «Перекрестка», развивает сеть экономичных супермаркетов «Пятерочка», а также супермаркетов и гипермаркетов «Перекресток».

Торговую сеть «Ярче» можно описать следующим образом:

- Магазины со средней площадью;
- Горизонтально ориентированная сеть;
- Федеральная сеть;
- Целевая аудитория – люди со средним доходом;
- Формат – магазин у дома.

В торговой сети ярче, как и во всех предприятиях розничной торговли(ПРТ), протекает огромное количество процессов. Пример описания структуры внешних взаимодействий ПРТ на основе технологии функционального структурного моделирования в нотационном соглашении IDEF-0, представлен на рисунке 7.

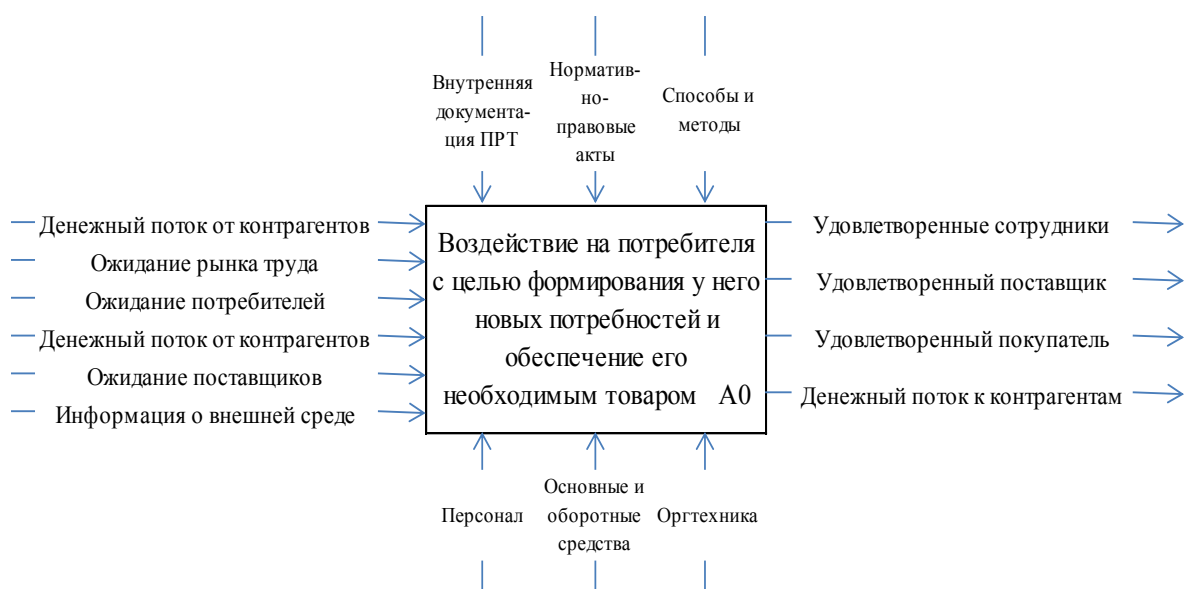


Рисунок 7 – Структура внешних взаимодействий ПРТ

Входами модели являются:

- денежный поток от контрагентов (средства, выплачиваемые по договорным и иным обязательствам: потребителями, поставщиками);
- информация о внешней среде (включает такие факторы как законодательный, научно-технологический, социальный, экономический, анализ поставщиков, конкурентов, посредников). Источником информации являются мониторинги и сканирования, печатные издания, официальные отчеты, другие достоверные источники;
- ожидания поставщиков (включают выгодное сотрудничество, имиджевую составляющую, надежность сотрудничества);
- ожидания потребителей (гарантийные обязательства, качественная продукция, удовлетворение потребностей);
- ожидания рынка труда (свободная рабочая сила, потенциальная рабочая сила, имиджевая составляющая, достойная оплата труда, социальные гарантии).

Выходами модели являются:

- денежный поток к контрагентам (средства, выплачиваемые предприятием по договорным и иным обязательствам поставщикам);

- уплачиваемые ПРТ налоги и сборы в установленном порядке, бюджеты, позволяющие планировать дальнейшую деятельность предприятия.

Управление моделью деятельности ПРТ - это ожидания собственников (заданная величина доходов, имиджевая составляющая, надежность бизнеса). Перечень основных бизнес-процессов модели и зоны ответственности ПРТ могут быть следующими :

Блок 1. Выработка согласованных условий деятельности (подразделение развития ПРТ).

Блок 2. Закупка материальных ресурсов (закупочная деятельность, подразделения логистики ПРТ).

Блок 3. Трудовые ресурсы (подразделение по работе с персоналом и социальным вопросам ПРТ).

Блок 4. Средства производства, торгово-технологическое оборудование (включает техническое обслуживание, ремонт оборудования, задействованное и производственной и торговой деятельности ПРТ).

Блок 5. Производство продукции (включает непосредственно процессы производства продукции на ПРТ).

Блок 6. Продвижение и реализация товаров (подразделение продвижения и продаж ПРТ).

Блок 7. Финансирование деятельности и расчеты по обязательствам (экономические и финансовые подразделения ПРТ).

Целью деятельности ПРТ является получение денежных средств при условии минимизации используемых ресурсов на долгосрочных горизонтах деятельности. После того, как рассмотрена типовая модель деятельности ПРТ, построим карты логистических бизнес-процессов ПРТ.

Закупочная деятельность ПРТ начинается с определения потребности, каждого подразделения ПРТ, причем поясняется что, сколько и когда необходимо. Имея такую информацию на определенный момент времени, можно планировать получение товаров из зоны хранения или осуществление закупки недостающих товаров.

Входами бизнес-процесса А21 «Планирование потребностей» являются: заявки подразделений (содержащие информацию о потребности в товарах); планируемый объем продаж (эта информация необходима для обоснования заявленных потребностей); неисполнение заявки (эта информация необходима для организации повторного процесса поставки, возможно, с измененными условиями); справочные данные - необходимы для формирования спецификации поставки.

Выходами процесса являются: карта спецификации потребности; необоснованные заявки - необоснованные планом продаж, планами развития или отклоненные исходя заявки и по другим причинам. Управление: нормы закупочной деятельности ПРТ.

Механизмы и исполнители - заказывающие подразделения - отделы организации, оформляющие заявки на закупку товаров; отдел логистики - основное подразделение, собирающее заявки, проводящее их анализ и формирующее итоговую потребность (в ряде ПРТ эти функции может выполнять экономист или подразделения по реализации товаров); отдел планирования - формирующий плановую потребность в товарах в соответствии с планируемым объемом продаж (в ряде ПРТ эти функции также может осуществлять экономист или подразделения реализации)[39].

Информационными объектами бизнес-процесса А21 «Определение потребностей» являются товары для перепродажи и упаковка товаров.

Далее рассмотрен бизнес-процесс А22 «Формирование заказа на закупку», входами которого являются карта спецификации потребностей; информация по источникам закупки материальных ресурсов - каталог поставщиков, котировки цен и другие рыночные условия. Выходами процесса являются размещенные договоры на поставку; невозможность размещения заказа - отсутствие поставщика. Функции контроля в данном случае выполняют долгосрочные соглашения - заключенные договоры поставки, оптимальные условия закупок - приемлемые для ПРТ стоимость, сроки и прочие условия поставки.

Основными исполнителями данного бизнес-процесса являются подразделения логистики (или должностные лица, ответственные за закупку товаров). Особенностью исследуемых форматов является то, что в формате магазин «у дома» данные функции выполняет заведующий магазином (директор), в дискаунтере - это может быть заведующий или старший продавец, а в супермаркете - старший продавец или менеджер по закупкам. Заказ на закупку, пока он не принят к исполнению поставщиком, еще не является договором. Необходимый элемент гарантии - это форма-подтверждение, отправленная поставщиком в отдел логистики ПРТ. После подтверждения поставщиком, заказ на закупку становится гарантированным договором и может считаться размещенным.

После того, как заказ на закупку принят поставщиком к исполнению, ПРТ должно контролировать ход его реализации для гарантированного выполнения планов и обеспечения функционирования ПРТ. В ряде случаев может потребоваться ускорение или, наоборот, замедление выполнения заказа.

Бизнес-процесс A23 «Контроль хода исполнения заказа» - это стандартная процедура, устанавливающая способность поставщика выполнять свои обязательства по условиям доставки. Входами этого бизнес-процесса являются требования и условия поставки (содержатся в договоре на закупку); информация о ходе исполнения заказа. Выходами процесса являются документация поставки; нарушение условий поставки - сведения об имеющихся или возможных отклонениях в установленных условиях поставки.

Исполнители - сотрудники подразделений логистики (для решения этих задач может выделяться группа ответственных за закупки). Следует отметить, что на небольших ПРТ данный подпроцесс может отсутствовать в виду небольших объемов и коротких сроков поставки.

Бизнес-процесс A24 «Получение и проверка товара» является обязательным в системе управления закупками ПРТ всех форматов. Входами процесса являются поставляемые товары и сопроводительная документация поставки. Выходы процесса - размещение товаров в зоне хранения или в

торговом зале ПРТ; счета к оплате; возврат товаров; обновленные данные по запасам. Управление - спецификация заказа на закупку; стандарты качества. Механизмы (исполнители) - подразделения логистики; помещение для приема, хранения и подготовки товаров к продаже ПРТ; бухгалтерия. Документация поставки на входе процесса включает заказ на закупку с указанием количества закупаемых товаров. Информация о полученных товарах отправляется в отдел логистики для того, чтобы закрыть заказ, в группу контроля уровня запаса для обновления информации о наличии запаса и в бухгалтерию для оплаты счета.

Представленные декомпозиции - основные функциональные элементы транспортной и складской частей ПРТ состоят из девяти основных функциональных блоков: А31 «Подготовка бюджета подразделений логистики», А32 «Обработка заявок», А33 «Выполнение и регистрация заявок», А34 «Формирование отчета по доставке», А41 «Приемка товара», А42 «Размещение товара в зоне хранения», А43 «Инвентаризация товаров», А44 «Предпродажная подготовка товаров», А45 «Перемещение товаров в торговый зал».

Каждый логистический бизнес-процесс ПРТ находит свое отражение в логистическом бюджете ПРТ. В разработанной системе логистических бизнес-процессов он включен в состав бизнес-процесса А31 «Управление транспортировкой».

Важным является тот факт, что большинство ПРТ, реализующих продовольственный ассортимент, осуществляют доставку товаров самостоятельно (формат магазин «у дома», дискаунтер). Это связано с тем, что транспортировка товаров своими силами позволяет экономить денежные средства и время. Если функции по доставке товаров будут возложены на сторонние организации, следовательно, потребуется больше времени на согласование условий, а так же финансовых ресурсов, что при небольших объемах нецелесообразно. Таким образом, процесс управления транспортировкой имеет важное значение в деятельности ПРТ.

Следует отметить, что процессы А3, А4 имеют определенные особенности в различных форматах ПРТ. Так, например, в супермаркетах, дискаунтерах, магазинах «у дома» процесс приемки товаров осуществляется поштучно по количеству и качеству в зоне приемки. Следовательно, данные процессы достаточно длительные по времени, но в тоже время более качественные. Если в крупных ПРТ, (гипермаркетах, супермаркетах) процесс приемки товаров будет осуществляться также, то в зоне приемки будут образовываться заторы за счет больших объемов товаров.

Таким образом, для экономии средств и времени, поставляемые товары перемещаются в торговый зал, а приемке по количеству и качеству подвергается примерно 20% всего объема (данный процент регулируется договорными отношения с поставщиками), результаты которой экстраполируются на всю совокупность товаров. Возможные потери от брака и пересортицы компенсируются пропорционально исследуемой выборке на весь объем[48].

Продолжая анализировать особенности бизнес-процессов различных форматов ПРТ, отметим, что в супермаркетах и магазинах «у дома» большое внимание уделяется мерчендайзингу по средствам планирования пространства и торгового оборудования, дизайна интерьера и освещения, зонирования ассортиментных групп, раскладке товаров. В дискаунтерах и гипермаркетах мерчендайзинг играет меньшую роль, это связано с тем, что в дискаунтерах реализуется неширокий ассортимент товаров по сниженным ценам, ориентирован на население с низкими, и средними доходами. А в гипермаркетах за счет больших объемов и широкого ассортимента товары размещаются в торговом зале в тарной упаковке, в коробках и на паллетах.

Входами бизнес-процесса А3 «Управление транспортировкой» являются: данные для подготовки бюджета логистики, заявки на доставку, информация о перевозчиках, товар. Выходами процесса являются: возврат товаров, доставка товаров, сопроводительные документы, отчет о доставке, логистический бюджет.

Управление - стратегия ПРТ; нормативные документы и распоряжения; алгоритм контроля качества и количества товара; алгоритм оптимального размещения товаров в зоне хранения; заявка на инвентаризацию; заявка на перемещение товаров в торговый зал ПРТ. Механизмами и исполнителями в данном случае являются подразделение логистики ПРТ, а основные информационные объекты процесса - товары.

Завершает ПРТ бизнес-процесс А5 «Управление реализацией товаров». Как было упомянуто ранее, по-своему содержание данный процесс является коммерческим, так как здесь происходит переход прав собственности на товар и расчет с покупателями. В настоящее время доставка продовольственных товаров покупателям только начинает развиваться, поэтому в данной работе рассматривается организация движения товаров в большинстве исследуемых ПРТ.

Процесс реализации будет являться логистическим по содержанию в том случае, когда осуществляется доставка товаров покупателям. Подпроцессами этого бизнес-процесса являются А51 «Размещение товаров в торговом зале», А52 «Оплата товаров», А53 «Формирование кассового отчета».

Входы в рассматриваемом процессе - товары, приобретенные для перепродажи, товары собственного производства (если есть), денежные средства от покупателей. Выходы - реализованные товары, отчет о продажах.

Управление - нормативные документы и распоряжения, ценовая и ассортиментная политика, а исполнителями являются персонал (кассиры, продавцы).

Поскольку ПРТ представляет собой сложную систему, то его деятельность состоит из большого количества бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели. На основе технологии функционального структурного моделирования IDEF-0 идентифицированы логистические бизнес-процессы ПРТ, что позволило сделать логистические

функции ПРТ более наглядными, увязанными со всей системой функций ПРТ[24].

Представленная формализация бизнес-процессов ПРТ носит обобщенный характер (для всех форматов ПРТ) и в ряде конкретных практических случаев может нуждаться в дополнительной декомпозиции и уточнении.

Сеть «Ярче» входит в состав организаций крупного холдинга компании «Кондитерский дом Восток», которая известна по таким брендам как кондитерская продукция «Яшкино», мясная продукция «Кузбасский пищекомбинат», «Бабкины семечки», «Сибирский берег» – чипсы, сухарики и т.д. Вся данная продукция представлена на полках супермаркетов и поступает напрямую от производителя по сниженной цене.

Сеть супермаркетов «Ярче» на сегодняшний день насчитывает по г. Томску, Северску и Томской области более 50-ти магазинов, так же аналогичные супермаркеты открыты и в других городах Сибирского региона (Новосибирск, Красноярск, Барнаул, Кемерово, Юрга, Прокопьевск и др.) насчитывается более 180 магазинов. Но это не предел: ежемесячно открываются новые магазины (до 5-10 в месяц). Формат – магазин «у дома» (средняя площадь 100-150 м²), часть магазинов работают в круглосуточном режиме. Головная организация находится в г. Томске. С ассортиментом в российской рознице особых проблем нет, а качество товаров, причем при довольно жестком законодательстве, зачастую не соответствует необходимому уровню (особенно это свойственно несетевым торговым точкам). Свежие продукты (выпущенные вчера-сегодня) найти не так-то просто. На полках встречаются товары с оставшимся третьим сроком реализации, бывают и реанимированные продукты. Для этого «КДВ» в масштабах «Ярче!» меняет цепочку доставки товаров потребителю, свойственную российской рознице. Проблем масса – не оперативен производитель, где-то неправильно осуществляется логистика и дистрибуция, роль играет неправильная внутренняя организация магазинов.

Неэффективность на этом отрезке колоссальная. И это сказывается не только на качестве, но и на конечной стоимости продукта. Для сети «Ярче!» выстраивается своя цепочка поставок. Часть товаров – собственного производства. Это кондитерская и снековая продукция (Яшкинский пищекомбинат, «Сибирский берег», «Бриджтаун фудс» и др.), растительное масло (у «КДВ» есть завод в Алтайском крае), яйцо (птицефабрика «Инская»), овощи («КДВ» приобрел земли в Алтайском крае). Основное условие «КДВ», чтобы производитель обеспечил поставки свежайшей продукции, причем в нужных для сети объемах. А с этим сложно. Так, например, Межениновская птицефабрика полностью устраивает сеть по качеству товара, но пока не может обеспечить необходимый объем. На рынок «Ярче!» выходит с определенной идеологией: «Мы хотим убедить покупателя: в наших магазинах продукт более свежий, чем хранится у вас в холодильнике. Не нужно закупаться впрок. Если хозяйка проведет ревизию своего бюджета, то увидит: на запас она потратила больше денег, чем на продукты, которые съела ее семья».

После интервью с коммерческим директором ТС «Ярче» были обозначены ключевые моменты:

В рамках долгосрочной стратегии развития компании принято направление по расширению сети в западную часть страны. На данный момент ведутся переговоры о покупке земли для постройки РЦ в западных регионах. Однако директор подчеркнул, что для достижения определенных успехов в развитии, необходимо следовать не четкому плану, который был установлен, к примеру, 5 лет назад, а рассматривать этот план как вектор движения, который в случае изменений можно скорректировать. Главная задача – не построить магазин в намеченную в плане работ дату, а открыть магазин, который будет предоставлять качественные услуги и товары.

В числе конкурентных преимуществ помимо ценообразования и качества продукции, дополнительно отмечено обустройство торговой зоны. На полках все должно быть аккуратно и чисто, тогда покупатель не ощущает

дискомфорт и чувствует себя в безопасности. Это значительно повышает лояльность покупателей.

Отвечая на вопрос «что торговая сеть пытается донести до своих покупателей?», коммерческий директор отметил, что одна из задач – это донести до покупателей мысль: магазин «Ярче» является своего рода холодильником вашего дома, где вы всегда сможете найти свежие продукты по доступным ценам.

Компания выделяет как важные несколько фактов:

1. Супермаркеты шаговой доступности: В Западной Сибири работает более 180 супермаркетов «Ярче!». Каждый день в «Ярче!» совершают покупки более 180 тысяч человек.

2. Предприятия полного цикла: Один из ключевых критериев для выбора поставщиков «Ярче!» - это предприятия полного цикла, где ведется контроль от производства сырья до выпуска конечного продукта

3. Контроль качества: Специалисты компании регулярно выезжают на фабрики, где производят продукты питания для сети «Ярче!», а также проводятся лабораторные исследования продукции, которая представлена в супермаркетах «Ярче!».

4. Эксклюзивные поставки: уникальность «Ярче!» - категория продуктов, произведенных только для этой торговой сети. Это продукты питания достойного качества и по выгодным для семейного бюджета ценам.

5. Первоочередная доставка: Доставка продуктов питания повседневного спроса осуществляется в «Ярче!» ежедневно. Новый день – новая партия свежих продуктов!

На данный момент представляется возможным выделить несколько конкурентных преимуществ ТС «Ярче»:

- Свежие продукты
- Конкурентные цены
- Дешевая логистика

Свежесть продуктов является одной из наиболее важных ценностей для потребителя, и это задача с успехом выполняется сетью. Поскольку формат «магазин у дома» подразумевает повышенный спрос на товары первой необходимости (кисломолочная продукция, продукция мясопереработки, хлебобулочная и т.д.), ценность свежести продукции существенно вырастает. Достигается данная задача за счет нескольких инструментов(регламентированных бизнес-процессов):

1. Договорные отношения с поставщиками. При вводе продукта в ассортиментную матрицу магазина с поставщиком заключается договор поставки и специальное приложение к договору, в котором обговорены не только коммерческие условия, но и условия поставки. Во-первых, продукция, поставляется в распределительный центр (РЦ) в Новосибирске, должна быть принята складом с остатком срока годности не менее 80% от срока годности и не менее 90% срока годности для скоропортящихся продуктов. Если поставщик нарушает данные условия, товар не принимается на склад, а поставщику выставляется штраф в размере 50% от стоимости поставленного с несоответствующим сроком годности товара. Пример типовых условий поставки приведен в Приложении А.

2. В логистическом центре автоматизирована система заказа товаров поставщикам. На ежедневной основе «робот»(специальное программное обеспечение) анализирует отток товара с полки, учитывая при этом выставленную специалистами по логистике норму остатка на магазине и время поставки товара в магазин. За счет этого в магазинах отсутствует переизбыток товара. Также в магазинах отсутствуют склады «подтоварки», а доставка продукции с РЦ в магазины осуществляется на ежедневной основе.

Конкурентные цены, соответствующие рынку, выставляются на основе постоянного мониторинга розничных сетей. В офисе компании работают специалисты, которые на ежедневной основе анализируют цены во всех торговых сетях регионов и передают данную информацию категорийному менеджеру. Таким образом, у специалистов коммерческого отдела всегда есть

актуальная информация о текущих ценах продукции. Разумеется, контроль всего ассортимента требует большого количества трудозатрат. В связи с этим процесс выстроен следующим образом:

1. Поставщик, согласно типовому договору сети, имеет право повышать цены не чаще одного раза в квартал. Причем спецификация с новыми ценами на поставляемый ассортимент обязательно должна сопровождаться официальным уведомлением от поставщика, где указываются причины проводимого повышения.

2. После получения уведомления о повышении цен категорийный менеджер отправляет запрос о проведении мониторинга специалисту.

3. Далее составляется аналитическая таблица, где указывается наименование товара, цена поставки, текущая розничная цена и текущий уровень рентабельности, а также новая цена поставки и розничная цена данного продукта в конкурирующих торговых сетях.

4. После анализа выставляется наименьшая (по итогам мониторинга) цена и рассчитывается новый уровень рентабельности.

5. В случае, если уровень рентабельности незначительно уменьшается, сохраняется или становится выше текущего (это может происходить при условии, что другие торговые сети приняли повышение поставщика и изменили розничные цены), то цены повышаются после согласования с коммерческим директором, как правило, со следующего календарного месяца.

6. В случае, если уровень рентабельности продукта значительно отличается от текущего в меньшую сторону, то рассматривается вопрос о выводе продукта из ассортиментной матрицы розничной сети. Либо происходит переговорный процесс с поставщиком об изменении входящих цен, т.е. улучшении коммерческих условий. Пример расчетов представлен в Приложении Б.

Логистика торговой сети «Ярче» выстроена таким образом: поставщики осуществляют доставку своей продукции до распределительного центра (РЦ)

в г. Новосибирск. А уже затем с РЦ комплектуются машины для доставки во все магазины сети на ежедневной основе. Т.к. ТС Ярче является частью холдинга «КДВ», сеть использует логистическую систему холдинга. РЦ «КДВ» расположены по всей территории России. Это дает ряд преимуществ. Например, закупка свежей рыбы в дальневосточном регионе или поставка кофе из Москвы напрямую от импортера. Более того, логистика для ТС «Ярче» не является дорогостоящей, т.к. поставка товара осуществляется совместно с поставкой сырья для производственных площадок, через которые происходит круглосуточное сообщение автомобилей.

Таким образом, необходимо ответить, что в торговой сети «Ярче», как и в других предприятиях розничной торговли, протекает большое количество бизнес-процессов. Главной задачей при формировании стратегии развития предприятия является оптимизация этих процессов. Так как процессов очень много, предприятие вынуждено фокусироваться лишь на их отдельных структурных частях. Лучше всего такую оптимизацию проводить в тех случаях, когда известны конкурентные преимущества и инструменты их достижения других игроков рынка, но это не всегда представляется возможным, т.к. затраты конкурентов являются коммерческой тайной. Тем не менее розничная сеть «Ярче» выделила несколько конкурентных преимуществ, которые успешно позволяют ей доносить ту ценность для покупателя, которая является наиболее актуальной в данный момент (доступность, сервис, снижение цен за счет недорогой логистики, жесткая политика в отношении установления цен, тщательный контроль поставщиков и свежесть продуктов).

2.2 Брендинг как основа формирования цепочки ценности торгового предприятия

В литературе существует множество определений бренда. На самом деле, их настолько много, что некоторые ученые предлагают вообще отбросить это слово, как ничего определенно не выражающее. Рассмотрим наиболее содержательные, по нашему мнению, определения.

Определение Ф. Котлера, принятое Американской Маркетинговой Ассоциацией:

Бренд - это название, термин, символ или дизайн (либо комбинация всех этих понятий), обозначающие определенный вид товара или услуги отдельно взятого производителя (либо группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производителей.

В этом определении в основном перечислены внешние признаки, выделяющие товар среди других. Однако помимо чисто физических свойств, понятие бренд несет в себе и нематериальную составляющую, возможность влиять на решения потребителя.

Следующее определение дала Рита Клифтон, CEO Intrabrand - одной из самых авторитетных компаний, занимающихся анализом брендов: «Бренд - это совокупность материальных и нематериальных атрибутов товара, которые могут в совокупности оказывать влияние на людей и создавать для него дополнительную ценность».

Таким образом, бренд значительно шире, чем просто набор материальных атрибутов или свойств товара. Он является основой для взаимоотношений с потребителем, развития бизнеса, конкурентным преимуществом, даже инструментом защиты. Следующее определение более полно характеризует возможности, которые представляет бренд для его владельца[39].

Брэнд это:

- юридический инструмент;

- система отождествления;
- компания;
- идентификационная система;
- образ в воображении покупателей;
- личность;
- отношение;
- добавленная ценность;
- эволюционирующая сущность.

Таким образом, бренд может быть рассмотрен с разных сторон и представляет значительную ценность, актив для компании. Это отражает и последнее приведенное нами определение:

Бренд - это последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю, которые являются уникальными, значимыми и трудно имитируемыми.

Однако при таком богатстве толкований следует отметить, что в России понятие бренд не закреплено юридически. В законах прописано только понятие товарного знака (знака обслуживания).

Товарный знак и знак обслуживания - это обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.

При этом в качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации, в любом цвете или цветовом сочетании.

Новый вариант закона предполагает некоторые изменения в формулировке. Если закон будет принят, то понятие торгового знака получит следующее толкование:

Товарный знак и знак обслуживания - это обозначения, служащие для индивидуализации товаров и услуг одних юридических или физических лиц и их отличия от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.

Как видно, данная формулировка значительно уже, чем определения бренда. приведенные выше, что позволяет говорить о неравноценности понятий товарный знак и бренд. В частности, не уделяется отдельного внимания эффекту, который оказывает товар на потребителя, нематериальным аспектам. Фактически товарный знак- это одна из составляющих бренда[40].

Несмотря на юридическую незакрепленность, понятие бренд широко применяется многими российскими специалистами, в частности, появившийся недавно журнал озаглавлен именно "Бренд Менеджмент", поэтому можно сказать, что оно установилось пока на неофициальном уровне. Осталось дожидаться плодотворных перемен в данной области, а пока мы будем анализировать составляющие именно брендов, так как нам интересны взаимоотношения производителя и потребителя товара (услуг).

Из приведенных выше определений уже видно, что существует много разных подходов к понятию бренд. Чаще всего бренды рассматриваются как нематериальные активы, как система коммуникации с потребителем, как ядро, вокруг которого строится компания, как юридический инструмент и как система эмоциональных ассоциаций[41].

В рамках данной работы мы будем подходить к бренду как системе коммуникаций с потребителем. Действительно, для потребителя бренд имеет дополнительную ценность, так как:

- Гарантирует определенный уровень качества
- Дает дополнительную информацию
- Упрощает процедуру выбора товара
- Символизирует причастность к определенной группе

Как результат, для создателя бренда последний обеспечивает эмоциональную связь с покупателем. А это:

- Является конкурентным преимуществом;
- Позволяет получать дополнительную прибыль;
- Обеспечивает множественные покупки;

- Позволяет создавать ряд сопутствующей продукции;
- Идентифицирует компанию-производителя и другие ее товары среди товаров конкурентов;
- Защищает производителя в процессе работы с партнерами;
- Является инвестицией в будущее.

Таким образом, для создателя бренда очень важно донести до потребителя комплекс ощущений относительно бренда - основные черты, свойства, идею, эмоции, настроение.

Однако, этот процесс редко проходит гладко - в жизни он сопровождается целым рядом проблем. В данной работе мы будем рассматривать проблемы, которые мешают производителю коммуницировать с потребителем. Они могут разрушить целостность восприятия бренда и уничтожить дополнительную ценность для обеих сторон[42].

При этом вначале следует определить с какими именно брендами сталкивается потребитель, поэтому рассмотрим классификацию брендов и выделим в ней наиболее интересующие нас моменты.

В литературе выделяются следующие критерии классификации брендов:

- по формам выражения: словесные, изобразительные, объемные, комбинированные
- по основаниям использования: индивидуальные, коллективные и находящиеся в совместном владении
- по степени известности: обычные, общеизвестные, знаменитые
- по географическому обхвату: локальные, национальные, международные
- по широте охватываемых товаров: индивидуализированные, групповые, общие
- по происхождению: отечественные, иностранные
- по уровню заменяемости: фантазийные, намекающие, описательные
- по отношению к бренду компании: родственные, индивидуальные

- по количеству товаров в линии: одиночные, зонтичные
- по обладателям прав: принадлежащие производителям, торговым организациям

Так как данная работа отслеживает движение брендов в торговых организациях, наиболее интересной для нас будет классификация по обладателям прав.

Мы специально до этого момента употребляли термин создатель бренда, а не производитель, так как в последнее время большое внимание стали привлекать бренды торговые. Потребитель теперь сталкивается не только с брендами производителей продукции, но и с брендами торговых организаций.

Обе категории брендов заслуживают своего внимания. Поэтому рассмотрим их более подробно.

Бренды производителей. Предприятие не просто дифференцирует продукцию, выделяя ее из многообразия аналогов, но и активно включается в процесс создания новых институтов, усиливая интеграционные процессы и формируя сеть взаимодействующих субъектов рынка, специализирующихся на разработке и "раскрутке" брендов, с одной стороны, и приверженных потребителей, с другой. В этом смысле бренд - это определенный способ коммуникации, установления доверительных взаимоотношений с потребителем[10].

На сегодняшний день производитель продукции сначала создает бренд, а потом обращается со своим товаром в разные торговые организации, ища привлекающие наибольшее количество потребителей, наиболее перспективные (в случае с хорошо раскрученным брендом) либо просто те, кто согласится взяться за этот товар (в случае с неизвестным брендом)

Торговые бренды создаются торговыми организациями фактически для того же, для чего они создаются производителями. Они привлекают внимание потребителя, создают у него определенное мнение, обеспечивают выделение торговца среди других ему подобных и пр.

Согласно исследованиям McKinsey, наличие крепкого собственного бренда способно увеличить прибыль торговой организации на 5%. Более того, счастливые обладатели крепкого бренда принимают в свои стены больше покупателей, которые покупают большее количество товара и согласны платить особые цены.

Продавец молодежной одежды, Abercrombie&Fitch развивает образ продвинутой, веселой и сексуально-свободной марки. Для этого каждый месяц компания посылает 30 своих представителей в кампусы, для того, чтобы они изучали, о чем говорят, чем занимаются, что носят и слушают молодые жители Америки. В магазинах расставлены мягкие кресла, а вместо продавцов носят и веселятся энергичные студенты, одетые от Abercrombie. В добавок к этому магазин выпускает каталог- журнал, в котором полно провокационных статей и неожиданных фотографий. Фотографии к тому же, постоянно крутятся на больших экранах в магазинах. Как результат - премия по цене и рост продаж на порядок в течение 90х.

Самый известный пример - сеть магазинов WalMart Занимающие второе место в списке самых крупных компаний мира (Fortune 500), компания с доходом в 193,295 млн. долларов, WalMart ежедневно привлекает к себе тысячи и тысячи людей. Начав с политики самой низкой цены на мировые бренды каждый день, WalMart постепенно перестраивается на создание дружественного имиджа. Ежедневно рассылаемые каталоги составлены так, как будто к потребителю обращается его близкий друг, патриот, а условия покупки приобретают почти домашнюю атмосферу. Продажи строятся на основных американских ценностях, разделяемых каждым жителем страны - семья, религия, спорт, сообщество, нация[12].

Торговыми брендами управлять сложнее, так как необходимо сохранять единый общий стиль при сохранении особенностей каждого выставленного товара. Поэтому торговая организация сначала определяет концепцию своего магазина, образ и политику, а потом отбирает подходящих производителей. Ведь важно не просто иметь на прилавках как можно больше товаров, а иметь

ассортимент, который бы подходил требованиям приверженных покупателей. Поэтому товары подбираются исходя из общего направления развития магазина.

При этом если на развивающихся рынках обычно более сильны бренды производителей, и они определяют взаимоотношения сторон, то на развитых более сильными становятся торговые организации. Они диктуют не только ассортиментные предпочтения, но и цены.

Интерес к брендам и методикам управления ими растет в России с каждым годом. Только за последний год в России зарегистрировано около 15 тысяч торговых знаков. При этом за последние несколько лет появился целый ряд настоящих российских брендов, которые по узнаваемости могут конкурировать с известными западными аналогами. По данным, все чаще подделываются не импортные, а российские продукты, что свидетельствует о наличии выстроенных российских брендов и росте популярности российских марок[13].

Розничная торговля в современной России представляет собой один из ключевых факторов ее социального и экономического развития. Она существенно влияет на основные макроэкономические показатели. Как и во всем мире, розничная торговля в России проходит в своем развитии несколько этапов. Первый этап – становление, формирование различных типов торговых организаций: открытые мелкооптово-розничные рынки, независимые магазины и розничные торговые сети. Развитие их осуществляется крайне неравномерно, и это позволяет говорить о быстрых и кардинальных сдвигах в структуре розничной торговли. Второй этап приходится на вторую половину 1990-х гг. и первые годы XXI в. Это этап быстрого развития объемов розничной торговли, вызываемого растущими располагаемыми доходами населения, относительно низким уровнем налогообложения, снижением доли населения с самым низким уровнем доходов соответствующим увеличением доли среднего класса. Здесь имеет место ускоренное развитие сетей розничной торговли при отсутствии полного насыщения рынка и отсутствии прямой

конкуренции между сетями. Третий этап развития российской розничной торговли возникает на наших глазах. Это этап ускоренного развития сетевого ритейла в условиях растущей конкуренции на рынке.

Одним из факторов успешного развития розничной торговли является активная региональная интервенция. Не все территории экономически привлекательны для сетевого ритейла. Торговый бизнес в первую очередь осваивает те поселения, где ему гарантирована прибыль, то есть уровень доходов населения стабильный. Взаимодействие федеральных, региональных и локальных торговых сетей должно способствовать, с одной стороны, более полному обеспечению российских территорий торговыми услугами, а с другой – увеличению розничного товарооборота[16].

Рынок ритейла, как и любой другой, при нарастании конкуренции и увеличении числа игроков неизбежно становится брендованным. Это значит, что потребитель перестает руководствоваться только рациональными причинами для выбора своей торговой точки, где он будет осуществлять покупки, и начинает выбирать преимущества иррациональные, выходящие за рамки понятий «цена / качество / ассортимент / место». Этот процесс, в свою очередь, заставляет ритейлеров переключаться с торговли товарами и услугами на торговлю впечатлениями –ведь покупателя мало привлечь, его надо удержать, и впечатления становятся самым важным фактором, дифференцирующим точки одной торговой сети от другой.

Если мы говорим о бренде, то в первую очередь мы говорим о смысле потребления с точки зрения самого потребителя, его личных выгодах от покупки или посещения торговой точки, а, следовательно, о его личностных ценностях, воплощенных в конкретном товаре или услуге. Это легло в основу понятия «вектор бренда». Вектор бренда как личностная ценность потребителя, важная для него в данном контексте, и целевая аудитория, объединенная по принципу общности представления о форме проявления данной ценности, – фундамент любого бренда[11]. И рынок ритейла здесь не исключение. Выбирая торговую точку, потребитель в первую очередь

руководствуется своими ценностными оценками: «там дешево», «там уютно», «там можно купить самую свежую выпечку», «там самый свежий и качественный продукт», «покупать там престижно», «сервис, достойный меня». И задача брендинга в рознице – сделать так, чтобы эти оценки были не спонтанными, но запрограммированными, а это возможно сделать, лишь определив вектор бренда и приведя рекламу и все нюансы в соответствие с ним. Реклама с этой точки зрения – всего лишь факт донесения ценности вектора бренда до той целевой аудитории, которая определена в этом же векторе. Большинство розничных операторов продвигают в своей рекламе ценность экономии – «у нас дешевле»[6]. Однако потребитель выберет только одну торговую точку, всем остальным необходимо выбирать иные ценности вектора бренда. Мало говорить в рекламе о какой-то ценности. Необходимо, чтобы торговая точка соответствовала своим особенностям, заявляемым в рекламе, иначе потребитель разочаруется в ней и может уйти к конкуренту; кроме того, атрибуты торговой точки (равно как и сети) должны отличаться от конкурирующих и в идеале обладать еще и некими рациональными выгодами.

Сам магазин или сеть – это источник впечатлений покупателя. Человек воспринимает все своими органами чувств, разумеется, каждый из каналов восприятия по возможности должен быть загружен. Но он не просто должен быть загружен какой-то информацией, все впечатления должны быть интегрированы и направлены на достижение одного общего впечатления. Сделать это можно разделением каналов восприятия информации и расстановкой приоритетов в донесении нужных впечатлений. Приоритеты в донесении и формировании впечатлений следующие: соответствие ценностной составляющей вектора бренда; уникальность; рациональные преимущества. Все три пункта тяжело реализовать в масштабах отдельно взятой розничной точки или сети, но на то они и приоритеты: ценность первична, так как она является причиной для покупки; отличия желательны, так как они эффективно помогают дифференцировать торговую точку или сеть от конкурентов, а преимущества хороши сами по себе, и иметь их нужно в

любом случае. Рациональные преимущества уже давно описаны, общеизвестны и должны присутствовать по умолчанию. Проходы должны быть достаточно широкими, вывески – максимально информативными, персонал – приветливым, примерочные кабины – удобными, а полы – чистыми и нескользкими. Все эти качества должны иметь место быть, но только их недостаточно, чтобы привлечь потребителя, дать ему нужные впечатления и заставить его быть приверженцем данной точки или сети. Рассмотрим важнейшие приоритеты – ценностную составляющую и дифференциацию. Их нужно применить к составляющим человеческого восприятия, чтобы загрузить каждый из каналов: визуальный, аудиальный и кинестетический. Визуальный канал – то, что человек видит или может увидеть. Самый «загруженный» канал поступления информации: витрина, вывеска, название, обустройство торгового зала, цветовое решение, чистота и аккуратность, одежда продавцов и многое другое – все входит в это понятие. И все должно быть разделено и создано в соответствии с приоритетами. Соответствие ценностной составляющей. Если ценность вектора несет в себе, например, ценность традиций, то в каждом нюансе, который можно увидеть, должна быть отражена приверженность бренда этой ценности: в названии, шрифтовом решении логотипа, оформлении самого магазина, униформе и многом другом. Если же мы говорим о роскоши, высоком статусе, то все визуальные атрибуты должны опираться на эту ценность. Все – от фасада до маленьких сувениров покупателям – должно соответствовать ценности вектора[15].

Аудиальный канал восприятия – то, что человек может слышать. Донести ценностную составляющую при помощи звуков возможно далеко не всегда, все же аудиальный канал менее важен для человека, однако если через какие-то аудиальные символы бренда (слоган, название), музыку в торговом зале как-то можно донести ценность вектора бренда, это должно быть сделано.

Кинестетический канал восприятия – то, что человек может осязать. Суть брендинга любого уровня состоит в том, чтобы создать как можно больше

«якорей» для психики на уровне всех органов чувств и присвоить им нужные ассоциации. И кинестетический уровень, при всей его трудной применимости, нельзя игнорировать. Все то, что потребитель может пощупать, поддержать в своих руках, взять на память, должно быть создано и с учетом кинестетического уровня восприятия человека. Вся сувенирная продукция, все точки телесных контактов потребителя с атрибутами торговой точки должны быть созданы в соответствии с личностной ценностью, заложенной в вектор бренда. Пусть это будет коробок сувенирных спичек, календарь на память, пакет для покупок, но он должен, если возможно, соответствовать ценности вектора, приятно радовать руку своей текстурой, весом, формой. Не стоит забывать и о таких составляющих, как запах и вкус; если это можно применить, пусть только к сувенирной продукции, лишним это не будет.

Атрибуты бренда должны присутствовать везде. Поэтому процесс ритейл-брендинга требует «сквозной» технологии, сочетающей работы из разных областей. Маркетинг отвечает за изучение места расположения объекта, конкурентного окружения и определение целевой аудитории, за разработку позиционирования бренда. Это необходимо для построения концепции объекта ритейла[8].

Дизайн отвечает за следующий этап ритейл-брендинга – разработку комплекса коммуникаций бренда: название, элементы фирменного стиля. Особенность создания фирменного стиля в ритейле – он реализуется средствами наружной рекламы на фасадах, в интерьерах, системах навигации. Поэтому в ритейл-брендинге нужно предусматривать наличие элементов бренда в экстерьере и интерьере объекта ритейла.

Ритейл-брендинг требует не только маркетинговых и графических разработок, но и их технической реализации. Создается общая концепция оформления и основных стилевых решений объекта ритейла. Далее разрабатывается дизайн-проект – сборник строительных и габаритных чертежей, необходимых для изготовителей и строителей[5].

Брендинг – это сложный, затратный процесс, но он является неотъемлемой частью в цепочке ценностей. Именно с помощью брендинга до покупателя возможно донести информацию о продукте/услуге, которая ему нужна. В теории М. Портера брендинг в классической цепочке «снабжение-производство-сбыт-маркетинг» можно отнести к последнему.

Главная задача брендинга в рознице – привлечь потребителя, показав близость ценности, на которую опирается вектор бренда, какой-либо личностной ценности самого потребителя, не разочаровать его в правильности своего решения. А это можно сделать, показав ему соответствие этой ценности на всех уровнях человеческого восприятия, отличие от конкурентов и по возможности предоставив ему некоторые маленькие, но приятные выгоды от посещения торговой точки. Потребитель сам свяжет в голове тот посыл, который доносится рекламой, и свои впечатления от посещения, и тогда бренд плотно интегрируется во внутренний мир человека[12].

Современный бизнес постоянно усложняется, покупатель стал ключевой фигурой очень многих отраслей бизнеса, и нужно не просто декларировать этот факт. Нужно его понимать, ему следовать, нужно думать и действовать, ориентируясь на самого потребителя, его потребности, ценности и мотивы, впечатления и стереотипы. И если пока еще потребитель посещает торговую точку без описанных выше ухищрений, это не говорит о том, что так будет всегда. Тенденции развития бизнеса достаточно прозрачны: потребитель уже не покупает товары и услуги в чистом виде, он покупает свои выгоды, свои впечатления, соответствие своим ценностям. А эти впечатления должны не просто представлять набор разрозненных особенностей, каждое из них должно направляться на создание нужного общего ценностного представления о бренде, все мелочи должны быть сведены воедино в точке под названием «представление потребителя о бренде».

Зачастую, розничным сетям недостаточно контролировать ценности, которые характерны для магазинов. Ведь в общем смысле магазин представляет собой посредника между производителем и покупателем.

Розничная сеть может доносить ценность бренда множеством путей, однако не всегда может контролировать сам продукт. Именно поэтому в мировой и российской практике ритейла появилось понятие «собственная торговая марка».

Собственная торговая марка (СТМ) – это бренд, владельцем которого является структура, занимающаяся его реализацией. Создавать их могут как отдельные розничные ритейлеры, так и кооперативы и закупочные союзы сетей, региональные объединения оптовых и дистрибьюторских компаний, крупных импортеров.

За рубежом собственные торговые марки появились в результате борьбы крупных ритейлеров и производителей известных брендов. В случае, когда рыночные позиции обеих сторон становились приблизительно равными, сетям приходилось продавать «раскрученные» продукты, переплачивая производителю за громкое имя и фактически перекладывая затраты на рекламу на плечи покупателей. На рынках разных стран Европы на СТМ приходится различная доля товарооборота, однако тенденция к ее увеличению наблюдается повсеместно[2].

Ценообразование и популярность среди потребительской аудитории данных товаров во многом определяются национальными особенностями, качеством жизни, культурой потребления, развитием национальных брендов и множеством других причин. В Европе наиболее высокий уровень проникновения собственных торговых марок отмечается в Швейцарии, Великобритании, Германии, Испании и Нидерландах, где рыночная доля таких продуктов в стоимостном выражении превышает 30 % (Рис. 1). При этом в объемных показателях их часть еще выше, так как разница в цене между СТМ и аналогами известных брендов на западном рынке составляет 30-40 %. Доля СТМ в разных странах представлена на рисунке 8.

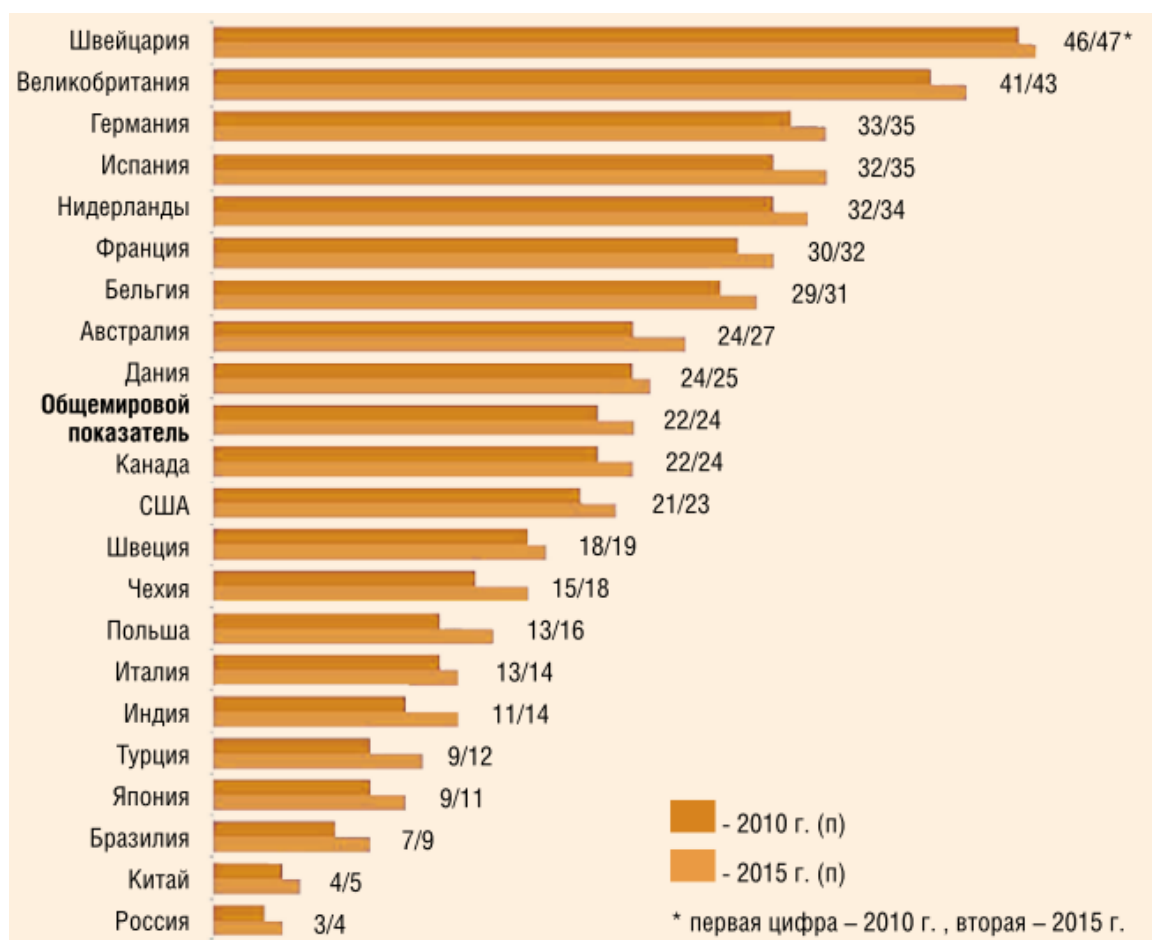


Рисунок 8 –доля проникновения СТМ[31]

Несмотря на то, что российские розничные сети из года в год заявляют развитие частных марок одной из своих приоритетных задач, на сегодня, как видно из Рисунка 1, в выручке отечественных ритейлеров доля этих товаров на порядок ниже, чем в европейских странах. Причин тому много: начиная от решения такой непростой задачи, как выпуск качественной продукции по низкой цене, и заканчивая не меньшей сложностью ее продвижения. Кроме того, ограничения по минимальной партии делают такие продукты доступными в основном для федеральных сетей, закупочных союзов или региональных объединений небольших розничных сетевых магазинов[3].

По данным агентства InfoLine, в Metro C&C доля СТМ в обороте составляет 11,2 %, в «Дикси» – 10 %, в «Магните» за 9 месяцев 2013 года продажа товаров под собственной торговой маркой составила 13,1 % от розничной выручки компании[30].

Частично невысокое проникновение таких продуктов в России обусловлено тем, что частные марки здесь дешевле брендовых товаров в среднем всего на 10-20 %, тогда как в Европе преимущество СТМ в цене составляет в среднем 25-30 %, а в категории non-food разница может достигать 40-50 %. Этот факт существенно снижает их привлекательность для ритейлера.

Принимая решение о выводе товара под собственной торговой маркой на рынок, розничная сеть преследует следующие цели:

1. Повышение лояльности к сети.

В этом случае продукт под СТМ предназначен для более полного удовлетворения потребностей покупателей, чувствительных к цене. На это ориентированы все марки экономкласса. Имиджевые товары предназначены для заполнения ниш в ассортименте и поддержания лояльности постоянных клиентов. Как правило, название таких брендов созвучно с наименованием сетевого магазина. Инновационная продукция выпускается в соответствии с новейшими рыночными тенденциями и трендами и предназначена для любителей экспериментировать, пробовать необычное[9].

2. Рост доходности.

Как уже было указано выше, большинство товаров, выпускаемых под собственными торговыми марками, независимо от ценового сегмента, позиционирования и решаемых задач, позволяет сети увеличить прибыль. Эта цель достигается за счет большого объема продаж и оптимизации процесса производства и логистики на пути от завода до конечного потребителя.

3. Гарантированное качество.

Как правило, федеральные торговые сети уделяют большое внимание вопросам контроля качества продукции, выпускаемой под частными марками, начиная с формирования технических условий к продукту и упаковке и в течение всего периода изготовления и реализации. Соблюдение всех требуемых мер – процесс трудоемкий и достаточно затратный. На этапе становления производства «собственных» товаров ритейлеры возлагали

обязанности по контролю качества на сотрудников отдела по развитию СТМ, что чаще всего оказывалось неэффективным в силу загруженности и невысокой компетентности менеджеров в сугубо технических вопросах. В последнее время федеральные и даже некоторые региональные сети и объединения уделяют все больше внимания добротности своей продукции, создавая для этого специальные службы или привлекая высококвалифицированных специалистов на аутсорсинг.

Контроль всех этапов производственного процесса позволяет оптимально составить график выпуска продукции и обеспечить достаточное ее количество с учетом сезонности продаж и планируемых промоактивностей. Это защищает сеть от возможных перебоев, которые могли возникать при работе с брендом производителя.

Казалось бы, плюсы очевидны. Однако при составлении экономической модели работы с продукцией под частной торговой маркой и сравнении ее с продажей брендовых товаров производителя у ритейлера возникает ряд дополнительных расходов. Для того чтобы оценить эти издержки, рассмотрим полный цикл работы с СТМ, начиная от разработки идеи, наименования и заканчивая утилизацией неиспользованной упаковки.

При работе с брендом производителя поставщик приезжает в офис ритейлера, согласовывает цену и промо-план, предоставляет отсрочку платежа (товарный кредит), доставляет товар в торговые точки, оказывает помощь в мерчендайзинге, за свой счет и своими силами проводит маркетинговые акции, выплачивает торговую премию. Один минус – продукция представлена во всех конкурирующих сетях, и ритейлер вынужден держать невысокую наценку.

В случае с СТМ наценка может быть выше на 15 и даже на 30 процентов. Но их с успехом «компенсируют» дополнительные расходы.

Алгоритм работы с собственной торговой маркой приведен на рисунке 9.



Рисунок 9 – Алгоритм работы с СТМ

Весь процесс запуска нового продукта под частной маркой занимает от шести месяцев до года и включает следующие этапы:

Определение стратегии СТМ, названия, логотипа Формирование концепции, стратегии, создание логотипа собственной торговой марки является важной и дорогостоящей задачей, которую ритейлер, как правило, поручает маркетинговому агентству. Расходы на разработку бренда сети переносятся на все товары, выпущенные под СТМ.

Выбор товарной категории для выпуска продукта. Как уже было указано выше, собственные торговые марки предназначены для того, чтобы наилучшим образом удовлетворять какую-либо из потребностей потенциальной аудитории. Как бы то ни было, для формирования

оптимального ценового предложения на неуникальный продукт необходимо получить наиболее низкую его стоимость от производителя, а это возможно только в том случае, если товар имеет большие объемы продаж и покупатель не чувствителен к бренду. Кроме того, желательно, чтобы в товарной категории не было явного лидера. Согласно исследованиям, проведенным компанией Nielsen, и анализу СТМ ведущих розничных сетей, наиболее привлекательны в этом плане сектор молочных продуктов, бакалея, кондитерская продукция, соки, вода, пиво, алкогольные напитки, а также бумажные изделия, средства личной гигиены и бытовая химия. По результатам исследования компании «РwС в России», проведенного в 2010 году, более 90 % товарооборота СТМ на территории РФ приходится на родовые торговые марки (названия которых не связаны с брендом сети либо производителя) и подражатели (зонтичные бренды). При этом большая доля частных марок сконцентрирована в классе «эконом». В последние годы они начали активно развиваться и в среднем и высоком ценовом сегменте, но уровень их проникновения все еще недостаточен.

Разработка стратегии вывода продукта на рынок. На сегодняшний день специалисты выделяют три основные стратегии развития собственных торговых марок:

Демпинг. Наиболее распространенная стратегия, так как в условиях стагнации рынка и ожидания рецессии большая часть потребителей остается достаточно чувствительной к цене товара при приемлемом качестве.

Замещение конкурента. Более сложный подход, который ориентируется на вкусы и устоявшиеся предпочтения покупателя. Задача состоит в том, чтобы заменить ведущие продукты в тех категориях, где привычка к конкретному бренду не является важной при выборе. Как правило, данная стратегия реализуется поэтапно или в случае существенных разногласий при переговорах с лидером сектора. Путь достаточно рискованный, так как избежать снижения уровня продаж в количественном выражении и

определенной потери лояльности не удастся даже при выходе на полное замещение конкурента по доходности[4].

Расширение бренда. Стратегия, суть которой заключается в том, что лояльность покупателя к имени розничной сети переносится на продукты под собственными торговыми марками. В этом случае СТМ становится полноценным брендом, что позволяет позиционировать его как прямого конкурента популярному производителю в том же ценовом сегменте, а со временем может выйти и за пределы сети.

Исходя из выбранной стратегии, формируются остальные требования к товару.

Разработка ТУ и дизайна упаковки. Определенные расходы связаны с привлечением специалистов к установлению технических условий продукта и оформлению его внешнего вида.

Проведение тендера на производство. В принципе, данный этап не требует особых затрат. Разные торговые сети проводят открытые или закрытые тендеры. Но после согласования условий о цене и объемах производства необходимо провести исследование производственных возможностей и надежности поставщика, а это уже связано с командировками, привлечением специалистов и, как следствие, с дополнительными издержками.

Закупка сырья и комплектующих. Как правило, после согласования коммерческих условий производства поставщик может только компенсировать затраченные средства. В этом случае расходы на закупку сырья и упаковки ложатся на плечи ритейлера. Основной проблемой выпуска товара под СТМ является то, что для получения конкурентоспособной цены необходимо приобретать сырьевой материал и комплектующие большими партиями, что ведет к крупным авансовым платежам, хранению тары, а иногда и изготовленной в большом количестве продукции, оплате кредитных средств (вместо товарного кредита в случае работы по ТМ производителя).

Далее идут издержки, связанные с продвижением продукта, мерчендайзингом, регулярным контролем качества, возможной утилизацией остатков.

Еще одна существенная статья расходов – логистика. При производстве товаров под СТМ всю логистическую цепочку от завода до прилавка магазина берет на себя ритейлер, а это, в зависимости от товарной категории, может быть весьма затратно.

Оценим совокупные издержки:

- торговая премия – до 10 %;
- реклама, размещение на местах для дополнительной выкладки, ценовые промоакции – до 15 %;
- логистические затраты и мерчендайзинг – 2-5 %;
- средства на запуск проекта, закупку сырья, контроль качества, утилизацию остатков – 2-5 %.

Как видно, дополнительные расходы сети могут составить до 35 %. И это при условии, что необходима еще и разница в цене на полке 10-15 %. Видимо, производитель должен дать пятидесятипроцентную скидку от стоимости основной линейки при выпуске СТМ.

Чего же ожидает производитель и чего он опасается, выпуская товар под частной маркой?

Есть несколько логичных объяснений, по которым предприятие может начать выпускать товар под СТМ розничной сети:

- завоевание лояльности сети с целью ввода или расширения линейки продукции под собственными брендами;
- реклама своих торговых марок и себя как производителя за счет ассоциирования в сознании потребителя с именем розничной сети;
- загрузка производственных мощностей;
- оптимизация логистики при поставках своей продукции за счет увеличения поставок в ТС;

- получение гарантированной и своевременной оплаты за товар;
- дополнительный доход.

Основные опасения производителя связаны с возможностью получения убытков. Обусловлены они тем, что экономическая модель российских предприятий существенно отличается от западной.

В Европе выпуском СТМ занимаются компании, которые изначально строили свой бизнес по принципу исключительно работы с частными марками сети и оказались тем самым избавлены от организации разветвленной системы сбыта и дистрибьюции, какую мы видим в России. Они не нуждаются в маркетинговых и сбытовых подразделениях, – к слову, достаточно затратных, – а в противном случае эти расходы включаются в себестоимость товара. Тем самым европейский изготовитель может обеспечить поставку продукции с приемлемым качеством по разумной себестоимости[1].

Риски производителя следующие:

- Получить убыток от сотрудничества за счет необходимости предоставить ритейлеру цену ниже полной себестоимости продукции.
- Попасть в зависимость от продавца за счет того, что при переориентации производства на выпуск СТМ придется сократить коммерческие подразделения и отдел активных продаж, а также отказаться от наработанной годами клиентской базы. В случае прекращения или окончания контракта с сетью быстро восстановить объем продаж будет невозможно, что неизбежно повлечет за собой серьезные финансовые потери[57].

ТС «Ярче» владеет целым спектром собственных торговых марок в различных категориях продуктов питания, такими как:

- Инская птицефабрика – яйцо диетическое;
- «Секрет хозяйки» - крупы;
- Соления Домашние – консервация;
- «Губинское» – подсолнечное масло;
- «Молоко» – молочная продукция;

- «Гордость фермера», «Кузбасский пищекомбинат» – колбасные изделия и полуфабрикаты;

- BONDI – чай, кофе;

- конфеты «Ярче».

Стоит отметить, что производственные площадки, выпускающие продукцию под указанными выше торговыми марками «Инская птицефабрика», «Гордость фермера», «Красная звезда» являются собственностью холдинга «КДВ».

Далее необходимо произвести анализ ценностей, которые доносятся до потребителей.

«Гордость фермера»/«Кузбасский пищекомбинат». КДВ купил собственные поля и комбинированный завод, что обеспечивает строжайший контроль сырья и низкие цены. Также в комплекс мясопереработки входит свинокомплекс и мясокомбинат.

ООО Птицефабрика "Инская" - предприятие полного цикла: Собственный комбикормовый завод и инкубатор. 1,8 млн. несушек. с45 млн. яиц в месяц

ООО "КДВ Подсолнечник" - предприятие полного цикла, собственные поля подсолнечника, цех маслопереработки, завод по производству подсолнечного рафинированного и нерафинированного «Губинского масла», 40 тонн продукции в сутки

В данный момент главным лозунгом рекламной компании сети «Ярче» является фраза «Ярче знает, что предлагает». И это действительно так. Компания старается донести до покупателя в максимально открытой форме, что продукты СТМ произведены с полным контролем качества и только из натуральных ингредиентов, которые выращены на собственном подворье. Информация доносится и с помощью рекламных роликов, и с помощью видео-экскурсий на сайте торговой сети.

Одним из успешных примеров запуска продукта под собственной торговой маркой является запуск кофе «BONDI». Основная ценность данного

продукта состоит в хорошем качестве бленда молотого и растворимого кофе по цене, которая на 25% ниже, чем цена аналогичного продукта, выпускаемого ООО «Якобс Рус» (JacobsMillicano). Для производства данного кофе был выбран один из лучших российских производителей кофе, специализирующийся на выпуске кофе под частными торговыми марками. ООО "ИНСТАНТА РУС" образована в 2008 году и является дочерним предприятием европейской компании "Instanta", которая с 1990 года занимается производством и упаковкой растворимого кофе. В настоящее время более 80% всех частных марок европейских сетей производятся на предприятиях "INSTANTA". Многолетнее сотрудничество в этом направлении позволило компании приобрести большой опыт в создании СТМ.

Сам продукт представляет собой газонаполненный пакет с технологией «zip-lock», внутри которого укладывается 75 грамм растворимого с добавлением молотого кофе. Дизайн упаковки разрабатывался дизайнером торговой сети «Ярче». Дизайн, с точки зрения донесения ценностей, напоминает продукт ценовой категории «средний +», который дает почувствовать покупателю себя человеком, который может позволить немного больше, чем нужно. Вкусовые качества тщательно отбирались среди нескольких десятков вариантов с помощью «слепых» дегустаций с участием товаров-конкурентов. Ценообразование продукта было выстроено таким образом, чтобы торговая сеть зарабатывала регулярную маржу по категории «кофе». Однако, как было описано ранее, цена производителя за СТМ товар ниже на 15-20%, чем товар известного бренда, т.к. в цену не заложены маркетинговые услуги и работа отдела продаж. ТС «Ярче» также воспользовалась своим логистическим преимуществом, тем самым дополнительно снижая стоимость продукта еще на 5%. Данная экономия была инвестирована в цену полки и, таким образом, цена полки данного товара становится более чем конкурентной.

Старт продаж данного продукта был в марте 2016 года. Изначально было запланировано продать около 2 000 упаковок кофе в месяц, однако прогноз был ошибочным. За апрель 2016 года было продано 4 500 упаковок кофе BONDI. Более того, в рамках категории, данный продукт не только перераспределил получаемую от продукции прибыль, но и увеличил ее. Продажи в мае 2016 также показывают положительный прирост.

Таким образом, необходимо отметить, что собственные торговые марки розничных сетей – это уникальный инструмент для развития бизнеса. С помощью четкого видения стратегии развития, выделения конкурентных преимуществ, определения ценностей, которые важны для покупателя, можно успешно повышать уровень прибыли предприятия розничной торговли.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ42	Абраменко Роман Юрьевич

Институт	ИСГТ	Кафедра	экономика
Уровень образования		Направление	

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»;
 SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда;
 GRI (GlobalReportingInitiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности.
Внутренняя документация: официальный сайт ТС «Ярче»; бухгалтерская отчетность ООО «Камелот-А»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:
 – безопасность труда;
 – стабильность заработной платы;
 – поддержание социально значимой заработной платы;
 – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
 – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
 – оказание помощи работникам в критических ситуациях.

В ООО «Камелот-А» проводятся внутренние мероприятия КСО, направленные на:
 охрану и безопасность труда;
 поддержание социально значимой заработной платы;
 охрану здоровья: дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
 развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

Анализ факторов внешней социальной ответственности:
 – спонсорство и корпоративная благотворительность;
 – содействие охране окружающей среды;
 – взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
 – готовность участвовать в кризисных ситуациях;
 – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

В ООО «Камелот-А» проводятся внешние мероприятия КСО. Основные направления:
 справедливая, прозрачная и обоснованная цена на товары
 ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

1. Определение стейкхолдеров организации:
 - внутренние и внешние стейкхолдеры организации;
 - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.

Внутренние стейкхолдеры ООО «Камелот-А»: сотрудники, собственники, потребители.
Внешние стейкхолдеры ТРК: Государство, поставщики и подрядчики.

2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - <i>Наименование предприятия;</i> - <i>Элемент;</i> - <i>Стейкхолдеры;</i> - <i>Сроки реализации мероприятия;</i> - <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i>	В ООО «Камелот-А» проводятся различные мероприятия по КСО, учитывающие интересы стейкхолдеров: <i>Сотрудники</i> – Корпоративное обучение по актуальным вопросам деятельности (проводится ежегодно). Обеспечивает участие работников в программах повышения квалификации, организованных образовательными учреждениями, а также компаниями-поставщиками программного обеспечения и оборудования; <i>Потребители</i> – Программа регулярного контроля производственных площадок поставщиков. Как следствие – повышение качества поставляемых товаров.
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> -<i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i>	Основные затраты ТРК на КСО определить затруднительно, так как в бухгалтерской отчетности Компании отражены общие затраты, без детализации.
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	Программа КСО соответствует стратегическим целям ООО «Камелот-А». Социальные программы выполняются эффективно, что отражается в росте прибыли, снижении издержек при расширении бизнеса. В качестве рекомендаций можно предложить Компании не останавливаться на достигнутых результатах, улучшать качество и увеличивать количество социальных программ.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. менеджмента	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Абраменко Роман Юрьевич		

Корпоративная социальная ответственность –это:

1. комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
2. нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
3. добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, *социальная ответственность бизнеса* – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

К *внутренней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы
- программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К *внешней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Объектом исследования в рамках данной магистерской диссертации является Публичное общество с ограниченной ответственностью «Камелот-А».

Миссия Камелот-А состоит в обеспечении покупателей свежими продуктами по приемлемым ценам и установлении взаимовыгодных отношений с поставщиками.

1) *Определение стейкхолдеров организации.*

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Таблица 1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники	Местные органы власти
Потребители	
Собственники	
Подрядчики и поставщики	

Вывод: в целях обеспечения потребителей свежими качественными продуктами по приемлемым ценам ООО «Камелот-А» несет ответственность за своевременную логистику, ценообразование и контроль производственных площадок поставщиков. Выполнение этого предназначения возможно только при непосредственном сотрудничестве с заинтересованными сторонами Компании, которые представлены в Таблице 1.

ООО «Камелот-А» стремится, чтобы отношения со всеми заинтересованными сторонами были партнерскими, доверительными, публичными, взаимовыгодными, прозрачными и основанными на регулярном и конструктивном диалоге. Ответственность компании перед стейкхолдерами представлен ниже:

1. Сотрудники:

- обеспечение стабильного и конкурентоспособного уровня заработной платы работникам Компании;
- создание достойных условий труда и возможности для профессионального роста;
- обеспечение условий для привлечения и дополнительного обучения молодых специалистов.

2. Потребители:

- качественное обслуживание потребителей в местах продаж
- поставка свежих продуктов в магазины сети

- обеспечение цен, соответствующих минимальному рыночному уровню
- контроль качества выпускаемой подрядчиками продукции
- 3. Собственники:
 - создание системы корпоративного управления, основанной на современных российских и международных стандартах
 - обеспечение полного, своевременного и достоверного раскрытия информации в отношении всех существенных аспектов деятельности Компании
- 4. Подрядчики и поставщики:
 - создание прозрачной конкурентной среды и рыночного механизма ценообразования на услуги подрядчиков и поставщиков, содействующих росту эффективности их работы
- 5. Государство:
 - Четкое выполнение законодательных норм Российской Федерации
 - Прозрачная деятельность компании для налоговых органов

2) *Определение структуры программ КСО*

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Корпоративное обучение по актуальным вопросам деятельности	Социальные инвестиции	Сотрудники	Ежегодно	Обеспечивает участие работников в программах повышения квалификации, организованных образовательными учреждениями, а также компаниями-поставщиками программного обеспечения и оборудования
Целевая подготовка специалистов по профильным направлениям	Социальные инвестиции	Сотрудники общество	Ежегодно	Организация практик студентов, профориентационная работа
Работа с кадровым резервом на должности ключевых менеджеров и кадровым резервом на дефицитные должности и должности, требующие длительной подготовки	Социальные инвестиции	Сотрудники	Ежегодно	Развитие кадрового потенциала общества и планирование карьеры работников
Программа Добровольного медицинского страхования	Социальные инвестиции	Сотрудники	2010-2016	Страхование работников
Программа регулярного контроля производственных площадок поставщиков	Социальные инвестиции	Потребители	Ежегодно	Повышение качества поставляемых товаров

Вывод: мероприятия, рассмотренные в таблице 2 – это только часть мероприятий, которые проводит ООО «Камелот-А». Однако даже по ним можно сделать вывод, что Компания осуществляет такие мероприятия, которые позволяют достичь ее стратегических целей.

3) Определение затрат на программы КСО

Основные затраты ООО «Камелот-А» на корпоративную социальную ответственность определить затруднительно, так как в бухгалтерской отчетности Компании отражены общие затраты, без детализации.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Программа КСО соответствует стратегическим целям ООО «Камелот-А» и несет ответственность перед интересами основными стейкхолдерами, а именно:

- обеспечивает приоритет жизни и здоровья работников по отношению к результатам их производственной деятельности (сотрудники);
- повышает надежность, качество предоставляемых услуг и обеспечивает системной безопасности (потребители);
- создает социально защищенный и экономически мотивированный коллектив (сотрудники);

Что касается структуры программ КСО, то можно сделать вывод, что ООО «Камелот-А» развивает в основном внутренние социальные программы, однако не оставляет без внимания и внешние. Особое внимание уделяется сотрудникам Компании. Для поддержания обеспеченности персоналом на высоком уровне проводятся мероприятия, направленные на удержание персонала, в том числе социальной направленности (культурно массовые мероприятия, спортивно-оздоровительные мероприятия, награды компании и пр.). Акцент делается на сильных сторонах компании как работодателя: это надежность и финансовая устойчивость, предоставление социального пакета, один из самых высоких уровней зарплат на региональном рынке труда.

В качестве рекомендаций можно предложить Компании не останавливаться на достигнутых результатах, улучшать качество и увеличивать количество социальных программ, в частности внешних. В целом, ООО «Камелот-А» можно считать социально ответственной организацией.

Заключение

Предприятие розничной торговли – это сложная организационная структура, которая по своей сути является посредником между производителем и конечным покупателем. В условиях сложной экономической обстановки и стагнирующей покупательской способности потребителей для успешного развития недостаточно просто выставить товары на полку и установить средние цены. Покупатель приходит в магазин не только за продуктами, но и за впечатлениями. Для торговой сети важно отвечать ожиданиям покупателя и доносить те ценности, которые наиболее важны для него в данный период времени. Концепция цепочки ценностей – это всесторонний и целостный подход к формированию и управлению затратами, который предлагает совокупно учитывать затратнообразующие механизмы деятельности компании, начиная от исходных источников сырья и заканчивая готовой продукцией или услугами, полученными конечными пользователями. Но, с другой стороны, деление деятельности компании на стратегически значимые элементы и процессы дает возможность определить основные составляющие издержек, так как они неизменно присутствуют в каждом звене. Распределение издержек и активов компании по звеньям цепочки ценности позволяет количественно оценить каждое из них, потому что если звенья цепочки связаны между собой, то и их издержки тоже взаимозависимы. Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

В работе был описан ход развития подходов к цепочке ценности, проанализирован зарубежный опыт крупных компаний. Во второй главе

описаны бизнес-процессы предприятия розничной сети, выделены основные конкурентные преимущества торговой сети «Ярче», определена важность развития собственных торговых марок и приведен пример разработки и внедрения такого продукта.

Подходы к цепочке ценностей менялись с течением времени в зависимости от характерных отличий рыночных отношений в тот или иной временной промежуток. Концепции дополнялись, усложнялись и модернизировались. Среди всех представленных концепций есть общая черта – главный вектор развития всегда направлен на клиента. Множество ученых внесли свой вклад в развитие бизнеса, который мы видим сегодня. Безусловно, часть теорий уже не являются актуальными, но могут послужить основой для дальнейших разработок

Как показывает практика, внедрение подхода на основе цепочек ценностей являются эффективным, однако его комплексная проработка требует четкого понимания конъюнктуры рынка. Более того, переход к управлению стратегией развития на основе цепочки ценностей является долгосрочным проектом и с учетом правильного применения описанных методов и выполнения задач, указанных в главе, может принести значительное расширение бизнеса и, как следствие, увеличение прибыли с одновременным ростом лояльности покупателей к бренду.

Торговая сеть «Ярче» вошла на рынок всего 5 лет назад. На данный момент она является крупной сетью (более 180 магазинов), осуществляющей свою деятельность в нескольких регионах страны. Она имеет потрясающие темпы развития: следующим этапом является открытие распределительного центра в центральной России и, как следствие, открытие магазинов в различных регионах в радиусе 500 км. В торговой сети «Ярче», как и в других предприятиях розничной торговли, протекает большое количество бизнес-процессов. Главной задачей при формировании стратегии развития предприятия является оптимизация этих процессов. Так как процессов очень много, предприятие вынуждено фокусироваться лишь на их отдельных структурных частях. Лучше

всего такую оптимизацию проводить в тех случаях, когда известны конкурентные преимущества и инструменты их достижения других игроков рынка, но это не всегда представляется возможным, т.к. затраты конкурентов являются коммерческой тайной. Тем не менее розничная сеть «Ярче» выделила несколько конкурентных преимуществ, которые успешно позволяют ей доносить ту ценность для покупателя, которая является наиболее актуальной в данный момент (доступность, сервис, снижение цен за счет недорогой логистики, жесткая политика в отношении установления цен, тщательный контроль поставщиков и свежесть продуктов). Сеть «Ярче» успешно реализует проекты по выпуску товаров под СТМ, являющиеся уникальным инструментом для развития бизнеса.

С помощью четкого видения стратегии развития, выделения конкурентных преимуществ, определения ценностей, которые важны для покупателя, можно успешно повышать уровень прибыли предприятия розничной торговли и развивать бизнес вплоть до размеров транснациональной корпорации.

Список публикаций студента

1. Абраменко Р.Ю. Формирование цепочки ценности, как элемент стратегического развития фирмы // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России: Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015.

2. Абраменко Р.Ю. инвестиционная деятельность предприятия: основные аспекты и проблемы осуществления // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. С 3 - 5.

3. Абраменко Р. Ю. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия пищевой промышленности в рамках концепции цепочек стоимости // Science Time. - 2015. - №12 (24). - Стр. 18-20

Список использованных источников

1. Друкер П. Эффективное управление. М.: Гранд, 1998. 312 с.
2. Старостин В. Клиентоориентированный подход в маркетинговых Интренет-коммуникациях// Маркетинг. - 2012. - № 3. С. 66-71
3. Амблер Т. Практический маркетинг: учебник. СПб.: Издательство «Питер», 2010. 400 с.
4. Ладнова А.В. и др. Адаптивный маркетинг как способ повышения эффективности взаимодействия производителя и потребителя// Экономика, статистика и информатика. - 2011. - № 6. С. 58-63
5. Пономарева А. Коммуникационный маркетинг в креативной составляющей// Маркетинг. - 2009. - № 3. С. 32-40
6. Лаптев, В.Г. Маркетинговые задачи предприятий// Маркетинг, 2013. — №1. С.10-19.
7. Porter, E. Michael. 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 558p.
8. Ладнова А.В. и др. Адаптивный маркетинг как способ повышения эффективности взаимодействия производителя и потребителя// Экономика, статистика и информатика. – 2011. - № 6. С. 58-63
9. Азоев Г., Старостин В. Персонализированный маркетинг// Маркетинг. 2012. - № 5. С. 38-62
10. Голубков Е.П. Антикризисный маркетинг// Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 1. С. 5-18
11. Семенов И. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ// Маркетинг. - 2011. - № 1. С. 20-40
12. Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю. и др. Брендинг в управлении маркетингом. М.: Омега-А, 2006. 336с.
13. Федулов Н.Е. Маркетинг в системе управления качеством// Качество. Инновации. Образование. - 2009. - № 11. С. 43-48

14. Борисов, Н.А. Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия/ Н.А. Борисов// Менеджмент в России и за рубежом, 2012. — №5. С.23-30
15. Рыжикова Т. Методы сегментирования потребителей// Маркетинг. — 2012. 267с.
16. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник/ М.П. Афанасьев — М.: Издательский центр «Книга», 2010. 304 с.
17. Keller, K. (2009) Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. Journal of Marketing Communications, Vol.15, No.2-3, pp. 139-155.
18. Kent, Tony and Stone, Dominic 2007, The Body Shop and The Role of design in Retail Branding⁶ vol.35, no.7, pp.531-543
19. Мазур Е.Е. «Эмоциональный маркетинг»: миф или новая маркетинговая концепция// Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 1. С. 16-27
20. Краюхин, Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: учебное пособие/ Г.А. Краюхин. — СПб., 2010. 350с.
21. Малыгин А.В. Тайм-маркетинг: в центре внимания – время клиента// Инновации в образовании. – 2009. - № 1. С. 44-58
22. Сипун, Н.С. Методы стимулирования сбыта // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. — №3. С.15-22
23. Сергеева, С.Е. Эффективный маркетинг — ключ к успеху компании // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. — № 2. С.114-120.
24. Томбу Д.В. Социология рекламной деятельности: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2009. 259с.
25. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: учебник. СПб: Наука, 2011. — 487с.

26. Куярова Л., Ларина Ю. Стратегический маркетинг в организации: концепции сетевого управления// проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 7-8. С. 113-119
27. Шишкин А.В. Региональный маркетинг: методологический подход// Региональная экономика. - 2009. - № 2. С. 2-7
28. Козейчук Д. Феномен антилояльности потребителей в системе управления брендами. //Бренд-менеджмент, 2009, №3. С 98-105.
29. Прозоровский С. Международные маркетинговые исследования// Маркетинг. - 2012. - № 5. С. 62-79
30. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. М: Гардарики, 2010. 296с.
31. Стеценко Ю.В. Маркетинговые исследования компании GfKGroup// Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 5. С. 25-41
32. Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В. Оценка и анализ маркетинговых рисков// Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 1. С. 31-37
33. Чжан Енхан, Кувалин Д. Финансовый контроль реализации маркетинговых стратегий// Маркетинг. - 2009. - № 6. С. 115-126
34. Илюха С. Собственная торговая марка (СТМ) для розничных сетей. «PROD&PROD Продвижение продовольствия» №2, 2015, С. 127-135
35. Банчева А. А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике)// Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 6. С. 14-23
36. Бурцева Т. И др. Маркетинговые исследования в управлении товарным ассортиментом// Маркетинг. - 2009. - № 6. С. 41-57
37. Малыгин А.В. Тайм-маркетинг: в центре внимания – время клиента// Инновации в образовании. – 2009. - № 1. С. 44-58
38. Полякова О. Концепции маркетинговых коммуникаций// Маркетинг. - 2011. - № 5. С. 62-75
39. Моисеева Н., Марина О. Транзакционные издержки в маркетинговой среде// Маркетинг. - 2012. - № 2. С. 64-76

40. Merrilees, Bill 2007, A Theory of Brand-led SME new venture development' vol.10, no.4, pp.403-415
41. Hem, L. and Iversen, N. (2003) Transfer of Brand Equity in Brand Extension: The Importance of Brand Loyalty. *Advances in Consumer Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 72-79
42. Abimbola, Temi and Kocak, Akin (2007), Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations, A resources-based perspective' vol.10, no.4, pp.416-430
43. Fratto, Genessa. M 2008, An Investigation of Competitive Pricing among Apparel Retailers and Brands. ' vol.10, no.4, pp.387-404
44. Aaker, D. (2004) Leverage the Corporate Brand. *California Management Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 6-18
45. Kapferer, J. (2008) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th Edition. London: Kogan Page.
46. Руденко М., Письменников Д. Маркетинговый потенциал компании// *Маркетинг*. - 2012. - № 3. С. 28-43
47. Doyle P. and Stern P. (2006) *Marketing Management and Strategy*, 4th Edition. London: Prentice Hall, 362p.
48. Boyle, Emily, 2007, A process model of brand co creation: brand management and research implications, vol.16, no.2, pp.122-131
49. Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг взаимоотношений: клиентоориентированные стратегии// *Маркетинг*. - 2012. - № 2. С. 34-47
50. Душкина М.Р. Модели коммуникативного воздействия в маркетинге// *Маркетинг в России и за рубежом*. - 2010. - № 4. С. 67-74
51. Petty, R. (2008) Naming Names: Trademark Strategy and Beyond: Part One - Selecting a Brand Name. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 3, pp.190-197
52. Page, G. and Fearn, H. (2005) Corporate Reputation: What do Consumers Really Care About? *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, No. 3, pp. 305-313

53. Банчева А.А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике)// Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - № 6. С. 14-23
54. Krake, Frank 2005, Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. ‘ vol.14, no.4, pp.228-238
55. Thompson, S. (2004) Minimal Hype Nets Max Buzz at Kiehl’s. Advertising Age, Vol. 75, No. 14, pp. 33-35
56. Ellwood, I. (2002) Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value, 2nd Edition. London: Kogan Page, 254p.
57. Irene, Inskip 2007, Corporate branding for small to medium sized-businesses-A missed opportunity or an indulgence?‘ vol.11, no.5, pp.358-365.
58. Hooley G., Piercy N. and Nicoulaud B. (2008) Marketing Strategy and Competitive Positioning, 4th Edition. Harlow: FT Prentice-Hall.
59. Березин И.С. Проведение массовых опросов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2011. — № 5. С. 32-38

Приложение А (справочное)

Общие условия поставки

по Договору поставки №0000/2016 от дд.мм.ггггг. (далее «Договор»)

между ООО «Камелот-А» и Поставщик

Общие условия поставки				Характеристика		Примечание
№ п.	Наименование	№ п.п.	Описание			
1	Валюта Спецификации	1.1.		Рубли		
2	Оплата Товара Покупателем	2.1.	Форма оплаты Товара	Безналичная		
		2.2.	Скидка к цене Товара, изменяющая цену Товара, указанную в прайсе Поставщика (данный пункт применяется в случаях, когда сторонами не согласовывается Спецификация).	____ % от цены Товара		Сумма денежных средств, подлежащих перечислению Покупателем Поставщику в качестве оплаты цены Товара (Сумма оплаты), определяется с учетом предоставляемого Поставщиком Покупателю скидки, и рассчитывается по следующей формуле: Сумма оплаты = ЦТ – Ск , где ЦТ – цена Товара, указанная в прайсе Ск – скидка, предоставляемая Поставщиком Покупателю
3.	Срок оплаты Товара Покупателем		Группа Товаров	Группа Оплаты	Срок оплаты	

		3.1.	продовольственные товары со сроком годности менее десяти дней;	1	___10___ ___рабочи х дней	Срок не должен превышать 10 рабочих дней со дня приемки товаров Покупателем
		3.2.	продовольственные товары со сроком годности от десяти до тридцати дней	2	___30___ ___календ арных дней	Срок не должен превышать 30 календарных дней со дня приемки товаров Покупателем
		3.3.	продовольственные товары со сроком годности от тридцати дней, а также алкогольная продукция, произведенная на территории Российской Федерации	3	___45___ ___кале ндарных дней	Срок не должен превышать 45 календарных дней со дня приемки товаров Покупателем
		3.4.	непродовольственные товары	4	___45___ ___кале ндарных дней	
		3.5.	алкогольная продукция, произведенная за пределами Российской Федерации	5	___45___ ___кален дарных дней	Срок не должен превышать 45 календарных дней со дня приемки товаров Покупателем
4	Место доставки Счет -фактуры	4.1.	Филиал, объект, сервисный центр	Магазины / <u>Склад</u> <u>РЦ</u>		Нужное подчеркнуть

5	Срок годности поставляемого Товара	5.1.			Срок годности поставляемого Товара в момент его передачи Покупателю должен составлять не менее 90% от его общего срока годности	
6	Спецификация	6.1.		Срок уведомления Покупателя Поставщиком об изменении Спецификации	Не менее 90 календарных дней до даты ожидаемого введения в действие новых цен	
8	Ответственность Сторон	8.1.	8.1.1	За поставку и/или частичную поставку некачественного Товара Поставщик уплачивает штраф в размере, за исключением случаев, предусмотренных п. 7.1.2. настоящего Приложения.	50% от стоимости поставки некачественного Товара.	
			8.1.2	За поставку и/или частичную поставку Товара, несоответствующего санитарно-эпидемиологическим требованиям и/или создающего угрозу жизни и здоровью потребителей, Поставщик уплачивает штраф в размере	50% от стоимости поставки Товара, несоответствующего санитарно-эпидемиологическим требованиям и/или создающего угрозу жизни и здоровью потребителей, но не более 1 000 000 рублей.	За каждый факт нарушения
			8.1.3	За поставку и/или частичную поставку подлежащей обязательной маркировке в соответствии с требованиями законодательства алкогольной продукции, имеющей несоответствующие требованиям законодательства акцизные или федеральные специальные марки, Поставщик уплачивает штраф в размере	50% от стоимости поставки Товара, подлежащего обязательной маркировке в соответствии с требованиями законодательства к алкогольной продукции, имеющего несоответствующие требованиям законодательства акцизные или	За каждый факт нарушения

					федеральные специальные марки.	
--	--	--	--	--	-----------------------------------	--

Стороны пришли к Соглашению о том, что:

Под термином ТО понимается товарооборот за период: сумма поставок минус сумма возвратов, включая НДС. В расчет товарооборота не включаются товары собственной торговой марки (СТМ).

Причитающиеся к уплате штрафы Поставщик обязан перечислять безналичным способом посредством платежного поручения или другим способом, предусмотренным законодательством РФ и согласованным Сторонами дополнительно, в течение 14 (четырнадцати) календарных дней от даты выставленного счета.

Поставщик обязан оплачивать каждый счет отдельным платежным поручением на полную сумму счета, с обязательным указанием в назначении платежа ссылки на счет, по которому производится оплата. В случае неисполнения Поставщиком обязательства по оплате Покупатель вправе, без применения к нему каких-либо мер ответственности, приостановить оплату Товара, поставленного Поставщиком и не оплаченного Покупателем, в части, соответствующей непредоставленному Поставщиком исполнению (оплате) до полного погашения задолженности Поставщика. В случае задержки платежа Покупатель имеет право взимать пеню в размере 1/360 ставки рефинансирования ЦБ РФ от суммы оплаты за каждый день задержки.

Все суммы и проценты от сумм в настоящем Приложении указываются и оплачиваются в рублях. Все суммы и проценты от сумм в настоящем Приложении не включают в себя НДС (налог на добавленную стоимость), если настоящим Договором не предусмотрено иное. Суммы, указанные в настоящем Приложении и не включающие в себя НДС, подлежат увеличению на НДС в соответствии с законодательством. Увеличение НДС в связи с изменением порядка налогообложения, в том числе в связи с изменением налоговых ставок, отменой налоговых освобождений и льгот, переходом со специального налогового режима на общий режим налогообложения, не требует изменения (дополнения) настоящего Договора и согласования такого увеличения Сторонами.

В целях указания на Товар, оплата которого осуществляется, Покупатель в платежном поручении в графе «Назначение платежа», кроме ссылки на документ, на основании которого осуществляется оплата за поставленный Товар, вправе указать номер Группы оплачиваемого Товара (пункт 3 настоящего Приложения), путем добавления соответствующего постфикса «-N». **Например:** Назначение платежа: «Оплата за продов/непрод товар по дог. № 0000000-N. от 00.00.00 в т.ч. НДС 0000000,00», где «N»- номер Группы оплаты Товара.

Стороны вправе произвести зачет встречных однородных требований, а именно, обязательств Покупателя по оплате за Товар и обязательств Поставщика по оплате

Вознаграждения. Составитель Акта вправе уведомить другую Сторону о зачете посредством направления в ее адрес Акта, содержащего заявление о зачете, заказным письмом с уведомлением о вручении либо путем вручения (передачи) Акта официальному представителю другой Стороны.

Во всем, не предусмотренном настоящим Приложением, Стороны руководствуются условиями Договора. Настоящее Приложение является неотъемлемой частью Договора, оформлено в двух экземплярах - по одному для каждой Стороны.

Подписи и печати сторон:

ПОСТАВЩИК

ПОКУПАТЕЛЬ ООО «Камелот-А»

ИНН _____

ИНН 7017187800

МП

МП

Приложение Б (справочное)

Пример расчета доходности при принятии новых цен поставщика

N4		=(M4-J4)/M4																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	Повышение входящих цен на товары																		
2															мониторинг				
3		Наименование	Цена входа по спецификации и текущая, руб.	Цена входа по спецификации и текущая без НДС, с учетом ретро-бонуса, руб.	Ретро-бонус, %	Цена полки, руб.	Цена полки без НДС, руб.	Маржа, %	Цена входа по спецификации НОВАЯ, руб.	Цена входа по спецификации и НОВАЯ без НДС, с учетом ретро-бонуса, руб.	Повешение, %	Цена полки, руб.	Цена полки без НДС, руб.	Маржа, %	Лента	Магнит	Мария РА	Быстроном	Абрикос
4		Кофе Нескафе 150г	160	122,0	10%	189	160,2	24%	180	137,3	13%	215	182,2	25%	216	220	225	223	236
5																			
6																			

Повышение согласовано

Приложение В
(справочное)

Branding as a basement of retail network's value chain creation
Part 2.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Абраменко Роман Юрьевич		

Консультант каф. _____ (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. экономики ИСГТ	Соболева Екатерина Николаевна	к.э.н.		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИЯ ИСГТ	Николаенко Нина Александровна	к.ф.н.		

There are many definitions for the brand. Actually, there are so many definitions of this word, so some scientists suggest to do not give it concrete meaning. Let us consider the most informative of them.

F. Kotler identified brand as a name, a term, a symbol or a design (or combination) that means certain product type/service that belongs to a concrete producer (or group of them), which helps to highlight itself from the other producers product (this term was accepted by American Marketing Society).

In this term, only physical evidences are described. However, besides appearance, brand also consists of non-substantial things, such as ability to influence customer's decision.

Rita Clifton, CEO Intervrand - one of the most authoritative companies that are engaged in the brands analysis, gave the next definition: Brand is a set of good's material and non-material attributes that in total may have impact on people and create an additional value.

Thus, the meaning of brand is much wider, than just a set of material attributes or good's properties. It is a basis for a relationship with consumers, business development, competitive advantage and even protection. The following definition fully characterizes those possibilities that brand gives to its owner.

Brand is:

- Legal tool
- Identification system
- Company
- Image in customer's mind
- Personality
- Relationship
- Added value
- Evolution essence.

Thus, the brand can be considered from different points of view. It is serious value and asset for a company. It is described in the last definition.

Brand is a coherent unique set of functional and emotional promises to the target consumer that are very significant and hardly replicable.

However, it should be noted that in Russia there is no legal definition for “brand”, but only for trademark.

Trademark and service mark are designations able to distinguish goods and services of some producers from goods and services of others.

Company may register trademark as verbal, graphic designations or their combinations in any color.

Despite the lack of official definition, term “brand’ is used by many Russian specialists. In particular, the new magazine is named exactly “Brand management”. Therefore, we can admit that “brand” is under official level. We need to wait for fruitful changes in this sphere, but now we are going to analyze components of brands, because we are interested in relationships between customer and producer.

As we can see, there are many ways to describe a brand. Often brands are considered as non-material assets, communication system with customer, as a core of a company, as legal tool and as emotional associations.

In this work, we describe brand as the communication system with consumer. Brand really has additional value for customer, because:

- Guarantees a certain level of quality
- Gives additional information
- Simplifies the choice procedure
- Symbolizes participation in a certain group

As a result, brand creator provides emotional connection with customers and it is important because:

- It is competitive advantage
- Allows getting additional profit
- Provides multiple purchases
- Allows creating joint products chain
- Identifies product
- Protects company and its goods among competitor’s goods.

- Gives protection in work with partners
- It is investment in future

Thus, for a brand owner it is very important to deliver a complex of feelings for a customer about his brand – main characteristics, idea, emotions and mood.

However, this process does not go smoothly. In real life, a number of problems accompanies it. In this work, we are going to look at problems that obstruct producer to communicate with consumer. They may destroy brand's visual closure and extra value for both sides.

At the same time, we need to find out, with what kind of brands consumer faces. Let us consider brands classification and highlight the most important moments for us.

Some authors highlight the following criteria for brands classifications:

- On expression form: verbal, graphic, volume, combined;
- On use reason: individual, collective and dual ownership;
- On popularity degree: usual, well known, popular;
- On geographical coverage: local, national, international;
- On width of goods set: individualized, group, commonwealth
- By origin: domestic, foreign:
- On changeability level: fanciful, allusive, and ambiguous;
- In relation to a company's brand: related individual;
- On amount of goods in line: single, umbrella;
- On rights owner; owned by producers or by selling unit

This work keeps a close watch on brands motions in selling units. Therefore, it is more interesting to take a close look at classification based on owners of the rights.

Before we used the term “brand owner” (not a producer), because recently trade brands started to attract attention. Consumer faces not only with producers brands, but also with brands of trading units.

Both categories should be considered. That is why we will take a closer look at them.

Producers' brands. An enterprise does not just differentiate their products, but also is actively taking part in process of new institutes creation. It strengthen integration

processes and makes a network of market entities that, on the one hand, are specialized in brand development and promotion and, on the other hand, are attached consumers. In this sense brand is a certain way of communication, establishment trust-based communication with consumer.

Today producer at first create a brand and then makes commercial offer to a selling unit. He looks for those units that attract the biggest amount of customers, or the most advanced or just those, that are ready to sell these goods.

Trade units for the same purpose, producers create them for creates trade brands. They attract customer's attention, form certain opinion and highlight trader among competitors.

According to McKinsey research, having their own brand is able to increase profit of trade unit by 5%.

Furthermore, owners of popular brand attract visitors that are ready to buy more goods by special prices.

Youthful clothes seller Abercrombie & Fitch develops an image of the modern, funny and sexually free trademark. To reach this goal company monthly sells 30 representatives into campuses to find out, what youth talk about, what they do, wear and listen to. They put soft armchairs in shops, and hire for a job students, which are plaited in Abercrombie clothes.

The most famous example is Walmart retail stores chain. It is one of the biggest companies in the world. Her income is about 193,295 million dollars. Every day Walmart attracts thousand people. They have started from the policy of the lowest price on world-known brands and then gradually switching on creation of friendly image. Walmart's catalogues are made in the way as your close friend advises you to buy something. Sales are based on the main American values: family, religion, sport, society, and nation.

It is more difficult to manage trade brands, because you need to keep one style and at the same time to save features of every exposed goods. That is why selling unit firstly determines its concept and after that looks for appropriate producers. It is highly important to not just put as much as possible goods on a shelf, but to choose assortment

that suits requirements of attached buyers. That is the reason, why goods are selected on the base of shops' concept.

Producers' brands are usually stronger in emerging markets, but in mature markets, trade brands are much stronger. They determine not only assortment preferences, but prices also.

In Russia, interest in brands is growing every year. About 15 thousand trademarks were registered last year. For the few years, business created a set of Russian brands that can compete with foreign analogues. By data, increasingly frequently people fake Russian products, not imported. It proves existence of successful Russian brands and a Russian trademarks' popularity growth.

Issue of the specialized magazine «Brand Management» demonstrates growth of popularity of this direction of market policy.

Retail trade in modern Russia represents one of key factors of her social and economic development. It significantly influences the main macroeconomic indicators. As well as in the all world, Russian retail business passes a few stages. The first step – establishment, formation of various types of trade organizations: small wholesale and retail markets, independent shops and retail distribution networks. Their development is carried out unevenly. It allows to talk about fast cardinal shifts in retail markets structure. The second step (the first half 1900th and the first years of the 21st century). This stage is about the fast development of volumes of retail trade caused by the growing located income of the population, low taxes, and decrease in a share of the population with the lowest level of the income and corresponding increase in a share of middle class. It was characterized by accelerated retail trade development with the lack of the direct competition between retail chains. The third stage of development of the Russian retail trade arises right in front of our eyes. This is a stage of the accelerated network retail development in the conditions of the growing competition in the market.

One of the successful development factors of retail trade is active regional intervention. Not all territories are economically attractive for network retail. First of all, trade business chooses those territories, where profit is guaranteed. Interaction of

federal, regional and local trade networks, on the one hand, should help to fulfil Russian territory with trade services and, on the other hand, to increase retail trade turnover.

The retail market, as well as others, with competition increase becomes branded. It means that consumer stops to behave only rationally when choosing shop. He starts to choose irrational advantages that come out of frames (price, quality, assortment, and place). This process makes retailers to switch from selling goods to selling impressions. It is not enough just to attract customer, you should retain him. That is why impressions become the most important factor, which differentiate one retail network from another.

Talking about brand, firstly we mean a sense of consumption from the customer's point of view, his personal benefits from purchase or visiting a shop. Therefore, we talk about his personal values, he finds in a good or a service. It has formed a basis for a term "brand vector". Brand vector is a personal customer's value; important for him in this context; and it is target audience, united by one understanding of a value form. Brand vector is a basement, and retail market is not an exception. Choosing an outlet, consumer is guided by his personal value estimates: "it's cheap", "it's cozy there", "I can buy fresh bake there", "there is the freshest and qualitative product", "it's prestigious to buy goods there", "worthy service". The main aim of retail branding is to make these estimates unspontaneous, but programmed. It is possible, when brand vector is defined and all advertisement and other nuances are made according to it. From this point of view, advertisement is a fact of delivery a brand vector's value for target audience that is located in the same vector.

Majority of retail operators promote the value of saving – "we have the lowest price". However, consumer chooses only one outlet. Other retail operators have to choose other values of brand vector. It is not enough to tell about some value in advertisement. It is necessary for outlet to match its features that are declared in advertisement. Otherwise, a consumer will be disappointed in it and leave to the competitor. Besides outlet attributes (as well as networks) need to differ from competitors and theoretically have also certain rational benefits.

A shop or network – is a source of buyer impressions. Human perceives information by his sense organs. Certainly, each of perception channels should be loaded. However, it should not be just loaded by some information. All impressions should be integrated and aimed at achievement of one general impression. IT can be reached by sharing perception channels and arrangement of priorities in the delivery-needed impressions. Priorities are following: accordance of values in brand vector; uniqueness; rational advantages. It is hard to realize all this three priorities in frames of outlet or retail chain. Value is primary thing, because it is a reason for purchase. Differences are desirable as they effectively help to differentiate an outlet or a network from competitors. Advantages are good in itself, and it is necessary to have them anyway.

Rational advantages are already described, well known and needed anyway. Passes should be wide, signs – informative, personnel – friendly, fitting rooms – comfortable and floors – clean. All these qualities should take their place, but it is not enough to attract consumer, to give him necessary impressions and to make him be adherent of outlet or retail chain.

We will consider the major priorities – a valuable component and differentiation.

The shop or network is a source of impressions of the buyer. The person perceives all the sense organs; certainly, each of channels of perception whenever possible has to be loaded. However, he has to be not just loaded by some information, all impressions have to be integrated and directed to achievement of one general impression. It is possible to make it division of channels of perception of information and arrangement of priorities in the report of the necessary impressions. Priorities in the report and formation of impressions the following: compliance of a valuable component of a vector of a brand; uniqueness; rational advantages. It is heavy to realize all three points in scales of separately taken retail point or a network, but on that they and priorities: value is primary as it is the reason for purchase; differences are desirable as they effectively help to differentiate an outlet or a network from competitors, and advantages are good in itself, and it is necessary to have them anyway. Rational advantages are described, well known for a long time and have to be present by default.

Passes have to be rather wide, signs – the most informative, personnel – friendly, cabin fitting rooms – convenient, and floors – pure and no slipping. All these qualities have to take place to be, but only them it is not enough to attract the consumer, to give him the necessary impressions and to force it to be the adherent of this point or network.

We will consider the major priorities – a valuable component and differentiation. They need to be applied to components of human perception to load each of channels: visual, audial and kinesthetic. The visual channel – the fact that the person sees or can see. The most "loaded" channel of information receipt: the show-window, a sign, name, arrangement of a trading floor, a color scheme, purity and accuracy, clothes of sellers and other things – all of these is a part of this term. Everything has to be divided and created according to priorities. If the value of a vector bears in itself, for example, the value of traditions, then in each nuance which can be seen, this value has to be reflected: in the name, the font solution of a logo, outlet design, a uniform and many other. If we speak about luxury, the high status, then all visual attributes have to rely on this value. In total – from a facade to small souvenirs to buyers – has to correspond to a vector value.

The auditory channel of perception is what the person can hear. To deliver a valuable component by means of sounds is not always possible. Nevertheless, the auditory channel is less important for the person, however if through some auditory symbols of a brand (a slogan, the name), music in a trading floor it is possible to inform of brand vector value, it has to be made.

The kinesthetic channel of perception is what the person can perceive. The essence of any branding level consists of creating as much as possible "anchors" for mentality at the level of all sense organs and to appropriate them the necessary associations. Kinesthetic level, at all its difficult applicability, cannot be dismissed. All that the consumer can feel, take in hands, take for memory; it has to be created also taking into account the kinesthetic level of perception of a person. All souvenir products, all points of corporal contacts of the consumer with attributes of an outlet have to be created according to the personal value put in a brand vector. It can be boxes of souvenir matches, a calendar for memory, a package for purchases, but he has to

correspond to vector value. It is pleasant to please a hand with the texture, weight, a form. You should not forget also about such components as a smell and taste.

Brand attributes have to be presented everywhere. Therefore, retail branding process demands a technology combining works from different areas. Marketing is responsible for studying of the object location, a competitive environment and definition of target audience and for development of brand positioning. It is necessary for creation the object of a retail concept.

The design is responsible for the following stage of retail branding – development of brand communications complex: name, elements of a corporate style. Feature of creation of a corporate style in a retail is that it is realized by means of outdoor advertising on facades, in interiors, systems of navigation. Therefore, it is necessary to provide existence of elements of a brand in an exterior and an interior of object.

The retail branding demands not only marketing and graphic developments, but also their technical realization. The general concept of registration and the main style solutions of object of a retail is created. Further the design project – the collection of the construction and outline drawings necessary for manufacturers and builders is developed.

Important stage a retail branding – development of a brendbook and ritailbook. The retail-book is the arch of all elements and standards of registration of a retail object, rules of work with them, the tool for fast and effective discovery of new objects. The retail branding is a professional integrated approach to creation of a brand in a retail.

The main aim of branding in retail is to attract the consumer, showing proximity of value on which the vector of a brand is based, not to disappoint him in correctness of the decision. It can be done by showing him compliance of this value at all levels of human perception, difference from competitors and having whenever possible provided him some small, but pleasant benefits from visit of an outlet.

The consumer himself will connect in the head that message which reaches advertising, and the impressions of visit, and then the brand will be densely integrated into his mind.

Modern business constantly becomes complicated, the buyer became a key figure of very many branches of business, and it is necessary not just to declare this fact. It is necessary to understand him, to follow him. It is necessary to think and work, being guided by the consumer, his requirements, value and motives, impressions and stereotypes. If for the present the consumer visits an outlet without the tricks described above, it will not happen always. Development tendencies of business are rather transparent: the consumer does not buy goods and services in pure form anymore; he buys the benefits, the impressions, compliance to the values. These impressions have to not just represent a set of separate features. Each of them has to go for creation of the necessary general valuable idea about a brand.

Often, it is not enough for retail networks to control values that are characteristic of shops. In general, a shop represents the intermediary between the producer and the buyer. The retail network can inform of brand value by a set of ways. However, retailer cannot always control a product. For this reason in world and Russian retail practice the concept "store brand" (SB) has appeared.

The retail brand is a brand that is owned by the structure that is engaged in his realization. Both certain retailers, cooperatives and the purchasing unions of networks, regional associations of wholesale and distribution companies, large importers can create them.

Abroad own trademarks have appeared because of fight of large retailers and producers of the well-known brands. In a case when market positions of both parties became approximately equal, networks had to sell the unknown products, overpaying to the producer for a big name and actually shifting expenses to buyers. In European countries, there are a different percentage of SB in turnover. However, tendency for growth is observed everywhere.

Pricing and popularity among consumer audience of these goods in many respects are defined by national peculiarities, quality of life, culture of consumption, development of national brands and a set of other reasons. In Europe, the highest level of penetration of SB is noted in Switzerland, Great Britain, Germany, Spain and the Netherlands where the market share of such products in value terms exceeds 30% (Fig.

1). At the same time in volume indicators, their part is even higher as the difference in the price between SB and analogs of the known brands in the western market makes 30-40%.

Despite the fact that the Russian retail networks declare development of private brands as one of the priority aims, for today, according to Figure 1, in revenue of domestic retailers a share of these goods 10 times less than in the European countries from year to year. There is many reasons for that: from the solution of such difficult task as release of qualitative production at the low price, to some obstacles in promotion. Besides, restrictions on a minimum lot make such products available generally for federal networks, the purchasing unions or regional associations of small retail network shops.

According to InfoLine agency, in Metro C&C SB share in a turn makes 11,2%, in "Dixie" – 10%, in "Magnet" – 13,1% of retail revenue of the company.

Partially low penetration of such products in Russia is caused by the fact that private brands are cheaper than branded goods for 10-20% whereas in Europe, advantage of SB in the price averages 25-30%, and in the non-food category, the difference can reach 40-50%. This fact significantly reduces their appeal for the retailer.

Making the decision on a launch of SB goods to the market, the retail network pursues the following aims:

1. Increase of loyalty to a network.

In this case, the SB product is intended for fuller satisfaction of buyer's needs, who are sensitive to the price. All brands of economy class are focused on it. Image goods are intended for filling of niches in assortment and maintenance of regular customers' loyalty. As a rule, the name of such brands is conformable with the name of network shop. Innovative products are produced according to the latest market tendencies and trends and are intended for fans to experiment, try unusual.

2. Profitability growth.

The majority of the goods which are launched under own trademarks irrespective of a price segment, positioning and solvable tasks, allows a network to increase profit.

These objectives are achieved due to large volume of sales and optimization of process of production and logistics on the way from plant to the end user.

3. The guaranteed quality.

As a rule, federal distribution networks pay much attention to questions of quality control of products, which are turned out under SB, starting from formation of specifications to a product and packing and during the entire period of production and realization. Observance of all required measures is expensive and labor-intensive process. At a stage of formation of production of "own" goods retailers assigned obligations for quality control to the staff of SB development department that most often was inefficient, because of low competence of managers in technical questions.

Recently federal and even some regional networks and associations pay more and more attention to good quality of goods, creating for this purpose special services or involving highly qualified specialists.

Control of all production stages allows to make effective schedule of production and to provide its sufficient quantity taking into account seasonal sales and the planned promotion. It protects a network from possible interruptions that could arise during the work with a brand of the producer.

It would seem pluses are obvious. However, by drawing up economic model of work with production under SB and her comparison with sale of branded goods of the producer the retailer has a number of additional expenses. To estimate these expenses, we will consider a full cycle of work with STM, beginning from development of idea, naming and finishing with utilization of unused package.

During the work with a brand of the producer the supplier comes to office of the retailer, coordinates the price and the promo-plan, grants a delay in payment (the commodity credit), delivers goods in outlets, gives help in a merchandising, at own expense and by own efforts carries out marketing actions, pays a trade award. Disadvantage is that such production is presented in all competing networks, and the retailer is forced to hold a low margin.

In a case with SB, the margin can be 15-30 percent higher. However, this success is "compensated" by additional expenses.

The algorithm of work with own trademark is given in illustration.

All process of start of a new product under private brand takes from six months to one year and includes the following stages:

Definition of strategy of SB, the name, the logo concept formation, strategy. Creation of a logo of own trademark is an important and expensive task, which the retailer, as a rule, charges to marketing agency. Expenses on development of a brand of a network are transferred to all goods that are launched under SB.

Own trademarks are intended in the best way to satisfy any requirements of potential audience. Anyway, for formation of the optimum price offer, it is necessary to receive its lowest cost from the producer, and it is possible only if the goods have large volumes of sales and the buyer is not sensitive to a brand. Besides, it is desirable that in commodity category there was no obvious leader. According to the researches conducted by the Nielsen company and the analysis of SB of the leading retail networks, the sector of dairy products, groceries, confectionery production, juice, water, beer, alcoholic beverages, and also paper products, personal hygiene and household chemicals are the most attractive.

By results of the research of "PwC in Russia" conducted in 2010, more than 90% of commodity turnover of SB in the territory of the Russian Federation are the share of patrimonial trademarks (which names aren't connected with a brand of a network or the producer) and imitators (umbrella brands). At the same time, the big share of private brands is concentrated in the economy class. In recent years, they have begun to develop actively and in a middle and a high price segment, but the level of their penetration is still insufficient.

Development of strategy of a launch of a product to the market. Today experts allocate three main strategy of development of own trademarks:

Dumping. The most widespread strategy as in the conditions of stagnation of the market and expectation of recession the most part of consumers remains rather sensitive to the goods price at the acceptable quality.

Replacement of the competitor. It is more difficult approach, which is guided by tastes and the settled preferences of the buyer. The task consists in replacing the leading

products in those categories where the habit to a concrete brand is not important at the choice. As a rule, this strategy is realized systematically or in case of essential disagreements at negotiations with the leader of sector. The way is rather risky, because needs to avoid decrease in sales level in quantitative expression.

Expansion of a brand. Strategy which essence is that loyalty of the buyer to a name of retail network is transferred to products under own trademarks. In this case, SB becomes a full-fledged brand that allows positioning him as direct competitor to the popular producer in the same price segment, and over time can go beyond also a network.

Proceeding from the chosen strategy, retail operator forms other requirements to goods.

Development of terms of reference and package design. Certain expenses are connected with involvement of experts to establishment of specifications of a product and registration of his appearance.

Carrying out tender for production. This stage does not demand special expenses. Different distribution networks hold the opened or closed tenders. However, after coordination of conditions about the price and outputs it is necessary to conduct research of production capabilities and reliability of the supplier. It is already connected with business trips, involvement of experts and, as a result, with additional expenses.

Purchase of raw materials and accessories. As a rule, after coordination of commercial conditions of production the supplier can compensate the spent means only. In this case, expenses on purchase of raw materials and packing lay down on the retailer. The main problem of release of goods under SB is that for receiving competitive price it is necessary to buy raw material and accessories in bulk that conducts to large advance payments, storage of a container, and sometimes production made in a large number, payment of credit proceeds (instead of the commodity credit in case of work on TM of the producer).

Now we are going to consider expenses connected with advance of a product, merchandising, regular quality control and possible utilization of the remains.

One more essential item of expenditure – logistics. By production of goods under SB, all logistic chain from plant to a counter of shop is taken by the retailer. It can be very expensive, depending on commodity category.

Estimates of cumulative expenses look like this:

- a trade bonus – up to 10%;
- Advertising, placement on places for the additional layout, price promotion actions – up to 15%;
- logistic expenses and a merchandising – 2-5%;
- funds for the project start, purchase of raw materials, quality control, utilization of the remains – 2-5%.

Apparently, additional expenses of a network can make up to 35%. Furthermore, shop needs a difference in the price on the shelf of 10-15%. Probably, the producer has to allow a fifty-percentage discount from the cost of the main ruler when releasing SB.

What does producer expect? What is he afraid of, letting out goods under private brand?

There are several logical explanations on which the enterprise can begin to produce goods under SB:

- a gain of network loyalty for the purpose of input or expansion of their own products;
- Advertising of the trademarks and producers themselves due to association with a name of retail network;
- Utilization of capacity;
- Logistics optimization by delivery of products due to increase delivery to the retail network;
- receiving the guaranteed and timely payment for goods;
- additional income.

The main fears of the producer are connected with a possibility of receiving losses. They are caused by the fact that the economic model of the Russian enterprises significantly differs from western.

In Europe the companies that produce goods under SB, were built by the principle of working only with private network's brands. In addition, they have been thereby relieved of the organization of branched distribution system and distribution, what we may see in Russia. They do not need marketing and marketing divisions, by the way, quite expensive. Otherwise, these expenses join in prime cost of goods. Thereby the European manufacturer can provide delivery of production with the acceptable quality at reasonable prime cost.

Producer's risks are the following:

- To receive a loss from cooperation due to need to provide the price below full product cost.
- To become dependent on the seller because at reorientation of SB goods production it is necessary to shorten commercial divisions and department of active sales and to refuse the clients base acquired for years. In case of the termination of the contract with a network, quickly it will be impossible to restore sales volume that will inevitably cause serious financial losses.

The retail chain "Yarche" owns the whole range of own trademarks in various categories of food, such as:

- Inskaya poultry farm – dietary eggs;
- "The hostess's secret" - grain;
- Solenya domashniye– preservation;
- "Gubinskoye" – sunflower oil;
- "Milk" – dairy products;
- "Farmer's pride", "Kuzbasskiy food factory" – sausages and semi-finished products;
- BONDI – tea, coffee;
- candies "Yarche".

It should be noted that the production sites that are producing goods under the trademarks «Inskaya Poultry Farm», «Farmer's pride», «Red Star» are property of KDV holding.

Further, it is necessary to analyze values that reach consumers.

"Farmer's pride", "Kuzbasskiy food factory". KDV has bought own fields and the combined plant that provides the strictest control of raw materials and low prices. In addition, the complex of meat processing includes pig factory farm and meat-processing plant.

LLC "Inskaya Poultry Farm" is integrated plant: own formula-feed plant and an incubator (1,8 million layers, 45 million eggs per month)

LLC KDV Podsolnechnik - the integrated plant, own fields of sunflower, oil processing shop, refined/not refined oil production plant ("Gubinskoe oil", 40 tons per day)

Now the main moto of the advertising company is "Yarche knows what it offers". This is true. The company tries to inform the buyer in the most open form that products under SB are made with complete control of quality and only using natural ingredients which are grown up on own farmstead. Information is conveyed both by means of commercials, and by means of video excursions on the website.