

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Экономический лицей ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова»

Исследовательская работа на тему:
«Бизнес модели современного розничного магазина»

Работу выполнила:
Ученица 11-ого класса
Экономического лицея ФГБОУ ВО
«РЭУ им. Г.В. Плеханова»
Сидорова Анна Андреевна

Научный руководитель:
Ильяшенко Светлана Борисовна

Москва

2020

Содержание

<i>Резюме</i>	3
<i>Введение</i>	3
<i>Постановка цели и задач</i>	4
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	5
Торговля	5
1.Понятие розничной торговли.....	5
2.Основные виды розничных торговых точек	6
3.Классификация предприятий розничной торговли	6
4.Особенности современного продуктового ритейла	16
5. История успеха продуктовой сети «ВкусВилл»	20
Бизнес-модель	23
1.Понятие бизнес-модели	23
2.Бизнес-модель как рабочий инструмент, а не средство систематизации.	24
3. Инновационная бизнес-модель	26
4.Типы инновационных бизнес-моделей:	28
5.Мифы про инновационную бизнес-модель	31
Аналитикопрактическая часть	34
Оптимальные бизнес-модели для современного продуктового ритейла:	34
Исследование в Струнино	45
Результаты опроса и выводы:	50
Обсуждение:	59
Материалы, методы, список литературы:	60
Благодарность	60

Резюме

Данная работа знакомит с исследованием в области розничной торговли и различных бизнес-моделей. Изучение современного продуктового ритейла, различных существующих на данный момент бизнес-моделей, подразумевающих процессный подход к управлению (когда каждая структурная единица торговой организации обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует, что способствует повышению управляемости и результативности розничной торговли в целом), а также анализ полученных результатов опроса, проведенного в городе Струнино в сфере ритейла, позволяют прийти к выводам и выявлению наиболее подходящих и ориентированных на продуктовый ритейл бизнес-моделей.

Введение

В последние несколько лет, одним из развитых секторов экономики многих стран является торговля. Итак, мировой рынок товаров представляет собой различные группы товаров: одежда, обувь, компьютерная и бытовая техника, автомобили, оборудование, всевозможные продукты питания, строительные материалы, сырье для промышленных производств, драгоценные металлы и камни, прочее. То есть, на мировом рынке продается все на что имеется спрос у покупателей.

В настоящее время предприятия розничной и оптовой торговли функционируют в условиях жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг, быстрого роста торговых сетей, кризисных явлений в экономике. В этих условиях одним из наиболее важных направлений эффективного функционирования розничной и оптовой торговли является использование процессного подхода к управлению организациями и осуществление постоянной деятельности по совершенствованию бизнес-процессов.

Актуальность данной работы заключается в том, что розничная торговля остаётся самым быстрорастущим сектором экономики России. Сегодня в продовольственной торговле работают миллионы россиян, которые обслуживают десятки миллионов

покупателей ежедневно. Естественное развитие процессов концентрации капитала привело к возникновению как крупнейших федеральных сетей, так и значимых региональных розничных компаний. Сегодняшний продовольственный рынок слишком сложен. Успех сопутствует только профессионалам, вооруженным знаниями, умениями и навыками конкурентной борьбы.

Совершенствование бизнес-процессов в розничной торговле позволит улучшить объемные и качественные показатели деятельности организаций, осуществляющих розничную торговлю, будет способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности функционирования системы в целом.

Постановка цели и задач

Цель: изучить бизнес-модели ориентированные на современный розничный магазин

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи:**

- изучить, что представляет розничная торговля, современный розничный магазин
- проанализировать существующие бизнес-модели
- выявить наиболее подходящие бизнес-модели современного розничного магазина на основе исследования продуктового ритейла в городе Струнино

Объект – розничная торговля

Предмет – изучение различных моделей организации розничной торговли и построение оптимальной бизнес-модели развития современного розничного торгового предприятия

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Торговля

1. Понятие розничной торговли

Определяющим фактором в системе рыночного хозяйствования выступает торгово-коммерческая деятельность. Торговля - одна из крупнейших отраслей экономики как по числу занятых в ней людей, так и по объему деятельности и вкладу в общий экономический потенциал. С ее помощью производители получают достоверную информацию о требованиях потребителей и изменениях спроса на продукцию, в результате чего стимулируется производство соответствующих товаров. И, наоборот, торговля побуждает новый спрос, осуществляя рекламу новых изделий и их продвижение на рынке. Основной задачей торговли является организация распределения и движения материальных ресурсов из сферы производства в сферу потребления таким образом, чтобы было обеспечено своевременное предложение товаров в нужном месте, в достаточном количестве, необходимого ассортимента и надлежащего качества. Именно торговля, реализуя произведенную потребительскую стоимость, связывает производство с потреблением и поддерживает равновесие между спросом и предложением. При этом не имеет значения, кто и где осуществляет реализацию товаров и через какие каналы сбыта они доводятся до конечных потребителей.

В торговле определены предприятия оптовой, розничной торговли и общественного питания.

Предприятие розничной торговли - предприятие торговли, осуществляющее продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг торговли покупателям для их личного, семейного, домашнего использования (определение согласно ГОСТ Р 51773-2009).

Розничная торговля означает в переводе с англ. — **retail trade** - «малый бизнес», с франц. **retailer** - «разрезать, дробить», от русского глагола «рознить» — «разделять, отделять часть от целого, одно от другого». Поэтому в последнее время розничную

торговлю, т.е. дробление партий товаров для отдельных покупателей в целях личного использования, стали называть «ритейлингом», т.е. ритейл, **ритейлинг** — это просто розничная торговля.

Розничная торговля сочетает в себе интересы продавца в получении доходов и потребности покупателя в получении высококачественных товаров и услуг.

Именно розничная торговля ориентирует отечественных производителей максимально учитывать запросы общества.

2.Основные виды розничных торговых точек

Для ведения своей хозяйственной деятельности розничные торговые предприятия используют магазины, павильоны, киоски и палатки.

1. Магазин – это специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченное торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями, а также помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже.
2. Павильон – оборудованное строение, имеющее торговый зал и помещения для хранения товарного запаса, рассчитанное на одно или несколько рабочих мест.
3. Киоск – оснащенное торговым оборудованием строение, не имеющее торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанное на одно рабочее место продавца, на площади которого хранится товарный запас.
4. Палатка – это легко возводимая сборно-разборная конструкция, оснащенная прилавком, не имеющая торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанная на одно или несколько рабочих мест продавца, на площади которой размещен товарный запас на один день торговли.

3.Классификация предприятий розничной торговли

На практике существует значительное число различных предприятий розничной торговли и в действительности, создать четкую классификацию предприятий торговли очень сложно, так как для этого требуется соотнести огромное количество параметров.

Тем не менее, определяющим фактором при классификации предприятий розничной торговли является предлагаемый товарный ассортимент. С учетом этого различают:

- Универсальные

- предприятия розничной торговли, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров. Примером универсальных продовольственных магазинов являются: универсам, супермаркет, гипермаркет; универсальные непродовольственные магазины – универмаги.

- специализированные магазины

- предприятия розничной торговли, реализующие одну группу товаров ("Мясо", "Одежда") или ее часть ("Колбасы", "Детская одежда"). Последние принято называть узкоспециализированными магазинами. В специализированном магазине больше половины торговой площади должна занимать торговля товарами, соответствующими специализации магазина.

- магазины с комбинированным ассортиментом товаров

– предприятия розничной торговли, магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса ("Мясо – рыба", "Галантерея-парфюмерия"), или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей ("Все для рукоделия", "Хозяйственные товары").

- магазины со смешанным ассортиментом товаров

- предприятия розничной торговли, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров. Такими магазинами является в настоящее время большинство специализированных магазинов, в которых не

соблюдается специализация и наряду с основным ассортиментом продаются другие товары. В настоящее время в России и за рубежом происходит процесс универсализации торговых предприятий и растет число магазинов со смешанным ассортиментом. Это связано со стремлением покупать товары "под одной крышей".

Классификация предприятий розничной торговли

Вид	Тип
Универсальные магазины	<ul style="list-style-type: none"> • гипермаркет - магазин самообслуживания с большой торговой площадью (не менее 5000 м²) предлагает покупателям до нескольких тысяч наименований продовольственных и непродовольственных товаров • универмаг – магазин имеет торговую площадь при размещении в городах от 3500 м² (в сельской местности – от 650 м²); предлагает универсальный ассортимент непродовольственных товаров и использует различные методы торгового обслуживания покупателей (самообслуживание, по образцам, по каталогам и др.) • магазин-склад - предприятие, реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента по форме самообслуживания населению, а также предприятиям (индивидуальным предпринимателям) для последующей перепродажи, использования в мелком производстве или оказания услуг. Торговая площадь от 650 кв.м., продажа организована преимущественно из транспортной тары (ящики, контейнеры и др.). • универсам (супермаркет) -магазин реализует продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частного спроса преимущественно методом самообслуживания; торговая площадь от 400 м² • минимаркет - предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары узкого ассортимента, основные из которых хлеб, кондитерские товары, гастрономия, винно-водочные изделия, пиво, безалкогольные напитки. Это магазины с индивидуальным

	<p>обслуживанием через прилавок, торговой площадью от 18 кв.м.</p> <ul style="list-style-type: none"> • гастроном –магазин с индивидуальным обслуживанием покупателей через прилавок, реализует продовольственные товары универсального ассортимента (с преобладанием гастрономии); торговая площадь 400 м² • товаров повседневного спроса-предприятие розничной торговли с торговой площадью от 100 м² реализует необходимые на каждый день продовольственные, а также непродовольственные товары повседневного и частого спроса • и т.п.
<p>Специализированные магазины</p>	<ul style="list-style-type: none"> • специализированный продовольственный магазин (рыба, мясо, колбасы и пр.) • специализированный непродовольственный магазин (мебель, одежда, ткань и т.п.) • магазины прочей товарной специализации (зоомагазины, книжные и т.д.)
<p>Магазины с комбинированным ассортиментом товаров Магазины со смешанным ассортиментом товаров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • неспециализированные продовольственные магазины – "Продукты" (минимаркет) и т.п.; • неспециализированные непродовольственные магазины – "Дом торговли", "Все для дома", "Товары для детей", "Товары для женщин", "Промтовары", "Комиссионный магазин" и т.п.

Типы предприятий розничной торговли (ГОСТ Р 51773-2009)

Основные характеристики типов предприятий торговли

Предприятия розничной торговли	Площадь торгового объекта, м ² , не менее	Ассортимент товаров	Формы торгового обслуживания покупателей	Отличительные особенности типа предприятия
	2			

Специализация торговой деятельности	Тип предприятия				
Универсальное предприятие торговли	Гипермаркет	4000	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственны х товаров преимущественно повседневного спроса, в том числе под собственными торговыми марками	Преимущественно самообслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Широкая зона обслуживания. • Организованная стоянка для парковки автотранспорта. • Наличие цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. • До 40% площадей используют под размещение непродовольственных товаров. • Возможна реализация товаров дистанционным способом*. • Оказание дополнительных услуг торговли
Универсальное предприятие торговли	Универмаг	3500 - в городах, 650 - в сельской местност и	Универсальный ассортимент непродо- вольственных товаров	Самообслуживание ; обслуживание по образцам, по каталогам, по предварительным заказам;	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация широкого ассортимента непродовольственных товаров, допускается отдел продовольственных товаров (до 20% всего ассортимента).

				индивидуальное обслуживание через прилавки и др.	<ul style="list-style-type: none"> • Возможна реализация товаров дистанционным способом. • Оказание дополнительных услуг торговли
Универсальное предприятие торговли	Магазин-склад	650	Универсальный ассортимент продовольственных и (или) непродовольственных товаров	Самообслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация товаров преимущественно из транспортной тары (ящики, контейнеры и др.). • Широкая зона обслуживания. • Организованная стоянка для парковки автотранспорта. • Возможна реализация товаров дистанционным способом. • Оказание дополнительных услуг торговли
Универсальное предприятие торговли	Универсам	200	Универсальный ассортимент продовольственных и ограниченный ассортимент непродовольственных товаров повседневного спроса, в том числе под собственными торговыми марками	Самообслуживание ; индивидуальное обслуживание через прилавки	<ul style="list-style-type: none"> • Возможно наличие мини-цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. • Возможна реализация товаров

					<p>дистанционным способом.</p> <ul style="list-style-type: none"> Оказание дополнительных услуг торговли
<p>Универсальное предприятие торговли</p>	<p>Супермаркет</p>	<p>600</p>	<p>Универсальный ассортимент продовольственных и неширокий ассортимент непродовольственных товаров, в том числе под собственными торговыми марками</p>	<p>Самообслуживание ; индивидуальное обслуживание через прилавок</p>	<ul style="list-style-type: none"> Непродовольственные товары составляют не более 30% всего ассортимента. Наличие мини-цехов по производству продукции общественного питания (полуфабрикатов, кулинарных, булочных, кондитерских изделий и блюд) с соответствующими отделами по реализации. Возможна реализация товаров дистанционным способом. Оказание дополнительных услуг торговли
<p>Универсальное предприятие торговли</p>	<p>Гастроном</p>	<p>400</p>	<p>Универсальный ассортимент продовольственных товаров и узкий ассортимент непродовольственных товаров</p>	<p>Преимущественно индивидуальное обслуживание через прилавок с частичным самообслуживанием</p>	<ul style="list-style-type: none"> Гастрономические товары составляют не менее 40% всего ассортимента. Наличие отдела по реализации полуфабрикатов и кулинарных изделий
<p>Специализированное продовольственное предприятие торговли</p>	<p>Магазин "Рыба", "Мясо", "Колбасы",</p>	<p>18</p>	<p>Широкий ассортимент продовольственных товаров одной</p>	<p>Самообслуживание ; индивидуальное обслуживание через прилавок</p>	<p>Возможна реализация товаров дистанционным способом</p>

	"Минеральные воды", "Хлеб", "Овощи-фрукты" и т.п.		группы в соответствии со специализацией предприятия		
Специализированное непродовольственное предприятие торговли	Магазин "Электротовары", "Одежда", "Обувь", "Ткани", "Хозяйственные товары", "Мебель", "Книги", "Зоотовары" и т.п.	18	Широкий ассортимент непродовольственных товаров одной группы в соответствии со специализацией предприятия	Самообслуживание; обслуживание по образцам; индивидуальное обслуживание через прилавок	<ul style="list-style-type: none"> • Возможна реализация товаров дистанционным способом. • Оказание дополнительных услуг торговли
Неспециализированное предприятие торговли со смешанным ассортиментом товаров	Магазин товаров повседневного спроса	60	Ограниченный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров частого спроса	Преимущественно самообслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация социально значимых товаров потребительской корзины. • Размещение, как правило, в радиусе шаговой доступности. • Возможна реализация товаров дистанционным способом
Неспециализированное продовольственное предприятие торговли	Магазин (павильон) "Продукты"	18	Узкий ассортимент продовольственных товаров повседневного спроса, в т.ч. хлеб, кондитерские и гастрономические товары, безалкогольные напитки	Индивидуальное обслуживание через прилавок с частичным самообслуживанием	-

Неспециализированное предприятие торговли со смешанным ассортиментом товаров	Минимаркет	40 (не более 50)	Узкий или ограниченный ассортимент продовольственных товаров, в т.ч. гастрономические, кондитерские, винно-водочные товары, безалкогольные напитки, а также сопутствующие непродовольственные товары повседневного спроса	Самообслуживание	-
Неспециализированное предприятие торговли с комбинированным ассортиментом товаров	Торговый Дом	1000	Товарные комплексы предметов туалета и гардероба для мужчин, женщин и детей - одежда, обувь, ткани, галантерея, парфюмерия и др.; электротовары, предметы мебели, хозтовары и т.п.	Преимущественно самообслуживание; обслуживание по образцам, по каталогам, по предварительным заказам; индивидуальное обслуживание через прилавки	<ul style="list-style-type: none"> • Многопрофильное предприятие торговли. • Организованная стоянка для парковки автотранспорта. • Возможна реализация товаров дистанционным способом. • Оказание дополнительных услуг торговли
Неспециализированное предприятие торговли с комбинированным ассортиментом товаров	Товары для дома, для детей, для женщин, для мужчин, для будущих мам, для полных, для новобрачных, для молодежи и т.п.	650	Комбинированный ассортимент товаров для определенного контингента покупателей в соответствии со специализацией магазина	Самообслуживание, обслуживание по образцам, по каталогам, по предварительным заказам, индивидуальное обслуживание и др.	<ul style="list-style-type: none"> • Возможна реализация товаров дистанционным способом. • Оказание дополнительных услуг торговли

Неспециализированное непродовольственное предприятие торговли	Магазин "Промтовары"	18	Узкий ассортимент непродовольственных товаров, в т.ч. одежда, обувь, галантерейные, парфюмерно- косметические товары и пр.	Индивидуальное обслуживание через прилавок	-
Неспециализированное непродовольственное предприятие торговли	Комиссионный магазин	18	Узкий ассортимент непродовольственных товаров, в том числе антикварных	Самообслуживание , индивидуальное обслуживание через прилавок	Реализация непродовольственных товаров, в том числе бывших в употреблении, которые принимаются у населения на основании договоров комиссии
Неспециализированное непродовольственное предприятие торговли	Магазин "Секонд Хенд"	18	Узкий ассортимент непродовольственных товаров	Самообслуживание	Реализация непродовольственных товаров, бывших в употреблении
Неспециализированное непродовольственное предприятие торговли	Стоковый магазин (магазин "Сток")	Не норми- руется	Ограниченный ассортимент непродовольственных товаров	Самообслуживание	Реализация непродовольственных товаров, морально устаревших
Неспециализированное предприятие торговли	Магазин "Дисконт", "Кэш энд Кэрри", "Дискаунтер"	Не норми- руется	Широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров	Самообслуживание	Реализация товаров с невысоким уровнем наценок
Неспециализированное предприятие торговли	Магазин "Бутик"	18	Ограниченный ассортимент модных товаров одной группы - непродовольственных х: одежда, обувь и продовольственных товаров редкого спроса:	Индивидуальное обслуживание, самообслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация товаров с высоким уровнем наценок. • Постоянное обновление ассортимента товаров, в том числе по сезонам, коллекциям, брендам и пр.

			коллекционные вина, фирменный шоколад, кондитерские изделия и др.		<ul style="list-style-type: none"> Оказание дополнительных услуг торговли
Неспециализированное непродовольственное предприятие торговли	Магазин-салон	18	Ограниченный ассортимент товаров одной группы, например автомобилей, цветов, обуви, одежды	Индивидуальное обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> Реализация товаров с высоким уровнем наценок. Постоянное обновление ассортимента товаров. Оказание дополнительных услуг

4. Особенности современного продуктового ритейла

Торговля в наши дни претерпела существенные структурные изменения. Количество рынков, организованных стихийно, значительно сократилось. Розничные сети стали более крупными, а конкуренция между ними обострилась. В настоящее время розничный товарооборот формируется главным образом коммерческими организациями, а также индивидуальными предпринимателями, которые осуществляют свою деятельность в рамках стационарных сетей. Магазины в условиях обострения конкуренции предлагают все новые товары и услуги. На сегодняшний день состояние рынка характеризуется наличием жесткой структуризации. Кроме того, появляются новые форматы магазинов. Развитие торговли характеризуется существенными изменениями в формах обслуживания и методах продаж. Крупнейшие торговые сети активно расширяют свое присутствие, особенно в Центральной России, а также выходят в новые регионы. В то же время, региональные и локальные ритейлеры оказываются под давлением. Каждый год с рынка уходят десятки небольших сетей, не выдерживающих конкуренции со стороны игроков федерального масштаба.

Итак, основные особенности современного продуктового ритейла:

1. Цифровизация. Основные игроки сегодня стремительно уходят в цифру как с точки зрения сервиса, так и с точки зрения всех процессов продаж, что, безусловно, улучшает эффективность всех этих процессов.
2. Диджитализация. Продуктовый ритейл сейчас находится на пути изменения привычного способа коммуникации между продавцом и покупателем. Диджитализация призвана упростить жизнь и тех и других. Вторым моментом, который необходимо здесь отметить, - это диджитализация рынка. Так, тесно связанные между собой два тренда легли в основу понятия омниканальности.
3. Омниканальность – это единый подход к обслуживанию клиентов в единой точке контакта. То есть, не важно где и каким образом клиент обратился в компанию, - посмотрел рекламу, зашел на сайт или посетил розничный магазин - важно поддерживать максимально высокий уровень сервиса на всех площадках. Если раньше клиенту достаточно было предложить дисконт, то теперь помимо продуктового предложения необходимо создать комфортное обслуживание, персональное предложение.
4. Big data. Для того, чтобы опережать клиента минимум на шаг, необходимо знать о нем все. В этом сегодня помогает аналитика больших данных - именно данная технология является важнейшим инструментом в вопросе подготовки таргетированного предложения. Так, благодаря big data мы можем выстроить качественные модели перемещения клиентов, анализируем их интересы и увлечения. Все это собирается в большие блоки данных, которые стимулируют спрос на рынке.
5. Кроме того, слияние онлайн и оффлайна тоже является одним из основных трендов развития современной розницы. Это позволяет более эффективно управлять ассортиментом, увеличивать лояльность клиентов и повышать качество сервиса.

По версии Forbes в 2020 году свои позиции сохранили два бессменных лидера рынка, в то время как в середине списка продолжают происходить изменения:

Топ-4 сетей FMCG в России

1. X5 Retail Group

Основной акционер: CTF Holdings S.A. («Альфа-Групп») - 48%.

Количество магазинов: 16 300.

Основные бренды: Пятерочка (магазин у дома), Перекресток (супермаркет), Карусель (гипермаркет).

Выручка: 1,73 трлн рублей.

Вернувшая себе лидерство в 2016 году X5 Retail Group продолжает оставаться самой быстрорастущей компанией на рынке и увеличивает отрыв от конкурентов с каждым кварталом. Пусть ее выручка в 2019 году росла не так быстро, как в последние годы, но все же динамика была лучше, чем у других сетей. «Пятерочка» остается драйвером роста X5, обновленный «Перекресток» также показывает очень хорошую динамику.

2. Магнит

Основные акционеры: ВТБ (17%), Marathon Group (12%).

Количество магазинов: 20 700.

Основные бренды: Магнит (магазин у дома), Магнит Семейный (компактный гипермаркет).

Выручка: 1,37 трлн рублей.

Для краснодарского ритейлера продолжаются не самые простые времена. В 2019 году в компании продолжились перестановки в топ-менеджменте и поиск новых решений для восстановления роста. Вместе с тем, выручка второго по величине ритейлера растет медленно, несмотря на открытие около 1500 магазинов в разных форматах. Негативно по отношению к компании настроены и инвесторы: акции «Магнита» несколько раз обновили минимальные значения за последние семь лет. В то же время, в компании с оптимизмом смотрят в будущее: тестируют новые форматы и начинают переводить компактные супермаркеты в современные «суперсторы».

3. Красное и Белое

Основные акционеры: до объединения - Сергей Студенников. Сегодня - «ДКБР Мега Ритейл Групп лимитед» (51% контролируется Игорем Кесаевым и Сергеем Кациевым, 45% - Сергеем Студенниковым).

Количество магазинов: 13 500.

Основные бренды: Красное и Белое (алкомаркет - магазин у дома).

Выручка: 450 млрд рублей.

Еще лет пять назад многие удивлялись тому, как сеть «Красное и Белое» из Челябинска вошла в топ-10 крупнейших продуктовых ритейлеров в стране, а сегодня компания уже третья по товарообороту, ее выручка оценивается более чем в 450 млрд рублей. Все последние годы сеть активно расширялась, открывая по несколько тысяч магазинов, и входила в число самых быстрорастущих по продажам. Сегодня это уже не просто сеть алкомаркетов, но и магазины у дома по всей стране, объемы продаж которой намного больше, чем у тех же «Ашана» и Metro.

4. Лента

Основной акционер: «Севергрупп» - 78%.

Количество магазинов: 380.

Основные бренды: Лента (супер- и гипермаркет).

Выручка: 417 млрд рублей.

Для «Ленты», крупнейшей торговой сети на северо-западе России и лидера по числу гипермаркетов в стране, прошедший год стал худшим по росту товарооборота за последнее время. Выручка выросла лишь на 3%, а программа по открытию новых магазинов была резко сокращена. Ритейлер сменил основного акционера - 78% компании приобрела «Севергрупп», владеющая, в том числе «Утконосом». После этого, по итогам первого полугодия, компания снизила оценку магазинов и объявила об убытке в размере 4,5 млрд рублей. Вместе с тем, сопоставимые продажи «Ленты» и покупательский трафик продолжают расти.

5. История успеха продуктовой сети «ВкусВилл»

«ВкусВилл» - российская розничная сеть супермаркетов и собственная торговая марка продуктов, позиционируемых как «продукты для здорового питания». Образ компании на рынке довольно неоднозначен.

Изначально в Москве предприниматель Андрей Кривенко основал сеть магазинов под названием «Избёнка». С 2012 года помимо (а позднее и вместо) «Избёнок», торговавших исключительно молочной продукцией, начали открываться магазины «Вкусвилл» с более широким ассортиментом, с фокусом на скоропортящуюся продукцию без консервантов и усилителей вкуса от небольших производителей. С 2017 года компания начала открывать магазины за пределами Москвы и Подмосковья. В том же году компания вошла в рейтинги РБК, заняв 489-е место среди 500 крупнейших компаний России, а также 3-е место из 50 самых быстрорастущих компаний России. С расширением сети менялся и сам формат магазинов. В ассортимент первых магазинов входило около 200 товарных единиц, а в 2018 году – уже около 2 тыс. Путь компании был довольно тернист, периодами магазины работали с отрицательной прибылью.

Сейчас напрямую с ретейлом работают более 400 поставщиков. Сеть продаёт продукцию поставщиков по модели private label — то есть под собственной торговой маркой, — и это уникальная ситуация для рынка. Сайт «ВкусВилла» выглядит как настоящий медиапортал: компания активно рассказывает о нововведениях в магазинах, транслирует еженедельные разборы полётов, которые организывает менеджмент, и отвечает на претензии покупателей. На сайте также выходят материалы о производителях, поставляющих продукты во «ВкусВилл».

«ВкусВилл» достаточно жесток с точки зрения ценовой закупочной политики. Одна из основ этой сети: они покупают дешево. Сотрудничая с небольшими производствами, «ВкусВилл» получает возможность действовать с позиции силы. Несмотря на жесткость «ВкусВилла», небольшим производителям выгодно поставлять товары сети, потому что такое сотрудничество гарантирует реализацию.

Поставщики «ВкусВилла» мирятся в том числе и с тем, что сеть работает по модели private label. Это тоже позволяет «ВкусВиллу» снижать закупочную цену.

Объяснить успех компании можно тем, что она отличается гибкостью, она быстрее развивает разные концепции и идеи, быстро реагирует на тренды, что позволяет отбирать аудиторию у крупнейших сетей. Ниже представлены основные причины успеха:

1. Карта лояльности, по которой можно купить товары со скидкой:

20 % скидка дается ежедневно на 6 продуктов, 20 % скидка на любимый продукт , дается на неделю(нужно сначала купить товара на 500 рублей, чтобы получить эту скидку).

2. Товар со скидкой 40%.

Вкусвилл один из первых, кто стал делать скидку на товары, у которых завтра закончится срок годности. Большинство товара имеет в этом магазине ограниченный срок годности, в среднем 5 дней, поэтому сотрудникам магазина приходится тщательно следить за ассортиментом, за просрочкой.

3. Распространение продукции в других магазинах.

Вкусвилл свой товар, в частности творог, сыр и другие молочные продукты активно продвигает в других магазинах. Уже более двух лет молочная продукция продается в Перекрестке под маркой "Зеленая линия", недавно также Вкусвилл стал сотрудничать с Billi.

4. Установка автоматов в крупных офисах, банках.

Установлены автоматы по продаже готовой продукции, творожков, кефира и сладостей в разных офисах

5. Установка автоматов на МЦК

Вкусвилл- одна из немногих компаний, которая расширяет свой и смогла установить автоматы в проходимых местах. На МЦК только Вкусвилл и КофеХауз смогли установить автоматы по продажам своей продукции

6. Устранили очереди на кассе-поставили автоматы по самообслуживанию.

Очень удобно стало делать покупки, в основном в очередь становятся пожилые люди или кто технику не любит, поэтому если нужно быстро сделать покупку- используйте автоматы по самообслуживанию.

7. Открытие магазина в аэропорту Шереметьево.

Вкусвилл -один из немногих магазинов, который открыл свою торговую точку, пока только в Шереметьево и судя по отзывам, практически цены оставил адекватными, как в других магазинах Москвы, без повышения.

8. Вкусвилл в магазинах открывает кафетерий

9. Вкусвилл расширяет ассортимент услуг.

Из последних новых услуг: можно снять деньги у кассира, как в банке, доставка продуктов домой

Бизнес-модель

1. Понятие бизнес-модели

Бизнес-модель – одна из новых концепций менеджмента, интерес к которой в исследовательских кругах проявился в середине 1990-х гг. Впервые о бизнес-моделировании заговорил Питер Друкер (1994 г.). Однако он не использовал термин «бизнес-модель», а говорил о «теории бизнеса», понимая под этим совокупность предположений о компании. Некоторые предположения относились к определению рынка и конкурентов, сильных и слабых сторон компании, к тому, как компания зарабатывает деньги в целом.

Затем в разное время исследованием и описанием бизнес-моделирования занимались Пол Тиммерс, Майкл Льюис, Джоан Магретте, Александр Остервальдер и Клейтон Кристенсен.

Термин «бизнес-модель» получил широкое распространение с появлением персонального компьютера и электронных таблиц. Эти инструменты позволяют предпринимателям экспериментировать, тестировать и в то же время планировать затраты и потоки поступления доходов. С помощью таблиц предприниматели вносят быстрые изменения в бизнес-модели и сразу видят, как эти изменения могут повлиять на их бизнес сегодня и в будущем.

Бизнес-модель компании является логическим и схематическим объяснением структуры бизнеса. Это описание монетизации компании: из чего складывается ее прибыль и какие у нее расходы. Бизнес-модель — это обязательный раздел бизнес-плана любой уважающей себя фирмы. Бизнес-модель нужна для того, чтобы сайт или компания понимала, как она планирует зарабатывать деньги и какие у нее статьи расходов. Благодаря ей легко выяснить целевую аудиторию, как будет выглядеть продукт и как его продавать. Бизнес-модель компании нужна потенциальным инвесторам. Если инвестор желает вложить деньги в компанию, то он изучает ее

бизнес-модель — она необходима как один из маркеров окупаемости вложений. С бизнес-моделью проект запускается гораздо проще, потому что его руководители имеют представление о том, над чем предстоит работать.

Её цель – выявление опорных моментов и показателей, которые будут успешными в данной деятельности. Однако до сих пор данный термин истолковывается по-разному даже внутри одной компании. Другими словами, люди, обсуждающие бизнес-модель, могут иметь совершенно несхожие представления о предмете дискуссии.

2. Бизнес-модель как рабочий инструмент, а не средство систематизации.

Такая общая модель состоит из четырех элементов (измерений), и её представляют в форме «волшебного треугольника»:

1. Клиент — кто наши целевые клиенты? Важно точно понимать, на какие потребительские сегменты нужно нацеливаться, и какие из них будут или не будут охвачены бизнес-моделью. В основе любой бизнес- модели всегда находится клиент! В этом правиле не бывает исключений!
2. Ценностное предложение — что мы предлагаем клиентам? Это измерение включает в себя определение предложения вашей компании (товаров и услуг) и описание того, как вы удовлетворяете потребности целевых покупателей.
3. Цепочка создания стоимости — как мы создаем свои продукты? Чтобы реализовать ценностное предложение, необходимо выполнить ряд процессов и действий. Указанные процессы и действия в сочетании с соответствующими ресурсами и средствами, а также их распределение по цепочке создания стоимости составляют это измерение бизнес-модели.
4. Механизм извлечения прибыли — почему компания генерирует прибыль? Это измерение, включающее такие аспекты, как структуры затрат и механизмы

генерирования выручки, раскрывает, что именно делает бизнес-модель финансово жизнеспособной. Оно дает ответ на главный вопрос, который следует задать любой компании: каким образом мы создаем стоимость для акционеров и заинтересованных лиц? Или говоря проще: почему бизнес-модель эффективна с коммерческой точки зрения?



Цель данной схемы — помочь составить максимально четкое представление о потребительских сегментах, ценностном предложении, цепочке создания стоимости и механизме извлечения прибыли, формирующих бизнес-модель, и в то же время заложить основу для будущих инноваций. Эту комбинацию называют «волшебным треугольником», потому что корректировка в одном углу (например, оптимизация генерирования прибыли в нижнем левом углу) неизбежно влечет за собой изменения в двух других углах.

Кто-что-как-почему

Коротко говоря, бизнес-модель определяет, кто ваши клиенты, что вы продаете, как формируете предложение, и почему ваш бизнес приносит прибыль. Кто-что-как-почему описывает бизнес-модель, в которой первые два компонента (кто и что)

относятся к внешним аспектам, а вторые два (как и почему) — к внутренним измерениям.

3. Инновационная бизнес-модель

В современной высоко конкурентной бизнес-среде мало просто удерживать завоеванные позиции- компания должна постоянно развиваться и совершенствоваться. В соответствии с изменениями бизнес-среды и потребительских предпочтений не только стратегии, но и сложившиеся бизнес-процессы и бизнес-модели должны постоянно подвергаться переоценке и усовершенствованию.

Как свидетельствует мировая практика, для того чтобы обрести устойчивость в изменяющейся под влиянием глобального кризиса среде бизнеса, многие компании заняты поиском адекватных новой экономической ситуации бизнес-моделей. При этом особую актуальность приобретают инновационные бизнес-модели, поскольку преодоление негативных последствий кризиса связывается с переходом на новый цивилизационный этап развития.

Инновационная бизнес-модель – это способ соединения факторов бизнеса (капитал, труд, материальные ресурсы) в цепочку создания стоимости нового продукта и компании как таковой. Внедрение инновационных бизнес-моделей способствует стремительному росту компаний. Однако на деле этого добиться не очень то и просто. Причина кроется в том, что нет единого определения бизнес-модели, в смутном представлении руководителей компаний о действующей в фирме на данный момент бизнес-модели. Эти и другие факторы затрудняют понимание того, исчерпала свой потенциал действующая бизнес-модель или нет и когда наступает необходимость ее обновления.

Согласно результатам исследования группы *Economist Intelligence Unit*, проведенного в США в 2005 г., по мнению 50% руководителей, для процветания компаний инновационные бизнес-модели важнее, чем инновационные продукты или

услуги. Те же результаты дал проведенный *IBM* в 2008 г. опрос глав корпораций. Почти все руководители отметили, что с учетом новых условий, порождаемых глобальным экономическим кризисом, необходимо корректировать бизнес-модели. По утверждению одного из самых авторитетных специалистов в области управления инновациями Г. Чезборо, «бизнес-модели компаний будут определять тот мир, в котором они станут конкурировать в XXI в.»

Необходимость создания инновационной бизнес-модели объясняется тем, что нередко компании удается создать новый продукт, но он не приносит желаемого дохода. Более того, он может быть даже убыточным, и компания откладывает изобретение до лучших времен. Однако случается, что другие компании, предлагая позже аналогичный продукт, становятся коммерчески успешными. Это может быть связано с тем, что первая компания не продумала вопрос о создании рынка для нового продукта, который оказался для потенциальных покупателей на то момент либо слишком дорог, либо слишком сложен. По- этому, создавая новый продукт, компания должна тщательно продумывать способы продвижения нового продукта к потенциальным потребителям.

Второй причиной необходимости перехода к новой бизнес-модели является возможность применения уже опробованной технологии на совершенно новом рынке. Кроме того, сегодня для многих компаний существует реальная угроза со стороны инновационных фирм, которые ориентированы на нижний ценовой сегмент. Это становится особенно актуальным в последние годы, когда азиатские страны с дешевой рабочей силой создают дешевые инновационные продукты с приемлемым для такого ценового сегмента уровнем качества и подрывают тем самым позиции компаний, действующих на давно сформировавшихся рынках.

Бизнес-модель должна быть увязана и с внутрифирменными инновационными процессами. Выбор адекватной бизнес-модели может существенно повлиять на способность компании успешно коммерциализировать новые продукты или услуги. От выбора модели будет зависеть также, каким образом прибыль, риски и

косвенные преимущества будут распределяться между участниками инновационного процесса.

4. Типы инновационных бизнес-моделей:

Инновационные бизнес-модели подразделяются на три основных типа: интеграция, дирижирование и лицензирование.

Компании, избирающие *интеграцию* как инновационную бизнес- модель, предпочитают делать все самостоятельно, не прибегая к сотрудничеству с другими фирмами, чтобы сохранить максимальный контроль над инновационным процессом и получить максимальную долю прибыли.

Дирижирование выбирают те компании, которые готовы к сотрудничеству и разделению рисков и прибыли со своими партнерами.

Однако в последнее время, как показывает международный опыт, все больше компаний идут по пути *лицензирования*, предпочитая получать прибыль от своих идей и интеллектуальных активов, не вкладывая средства в их коммерциализацию или реализацию.

Преимущество каждой из трех описанных бизнес-моделей зависит от конкретной ситуации. Крупные компании, как правило, используют все три модели одновременно и трансформируют их под влиянием изменений внешней среды.

Характеристики	Типы бизнес-моделей		
	Интеграция	Дирижирование	Лицензирование
Причины использования	самостоятельное осуществление инновационного процесса.	У компании нет определенных возможностей и желания вкладывать	Использование лицензирования как стратегического оружия в борьбе с конкурентами.

	<p>Уверенность в возможности успешной коммерциализации своей идеи.</p> <p>Желание единолично владеть собственными инновациями и преимуществами от них.</p> <p>Нежелание брать на себя риск, связанный с привлечением к работе других</p>	<p>средства в их развитие.</p> <p>Компания вступает на новую территорию (новая товарная категория, новый круг покупателей, новый географический рынок, расширение товарного ассортимента с выходом за границы своего бренда).</p> <p>Доверие другим.</p> <p>Желание разделить риск с другими</p>	<p>Получение денег в виде лицензионных сборов и нежелание заниматься коммерциализацией и реализацией своих идей</p>
Преимущества	<p>Более крупный денежный доход.</p> <p>Уникальные, всесторонние и глубокие знания как результат самостоятельного управления всеми аспектами разработки идеи</p>	<p>Приобретение знаний.</p> <p>Усиление позиций бренда.</p> <p>Укрепление экосистемы.</p> <p>Придание жизненных сил организации</p>	<p>Приобретение знаний.</p> <p>Усиление позиций бренда.</p> <p>Укрепление экосистемы.</p> <p>Придание жизненных сил организации</p>

Риски	Большие затраты. Высокие риски	Самая рискованная модель. Возможна утрата собственных знаний и конкурентных преимуществ в результате утечки информации	Лицензия на патент не гарантирует успеха на рынке. Трудность удержания под своим контролем прав на интеллектуальную собственность
Примеры успешного применения	<i>Sony, Toyota, Intel, BMW, Zara, Ecco, Citibank</i>	<i>Apple, Sony Ericsson, Microsoft, Boing</i>	<i>IBM, Microsoft, Motorola, Bosch, Nokia</i>

Одной из существенных особенностей современного этапа развития инноваций является усиливающееся разделение труда в этой сфере. В связи с этим Г. Чезборо ввел понятие «разделение инновационного труда», определяемое им как система, «в рамках которой один ее участник разрабатывает новую идею, но не выводит ее на рынок самостоятельно. Вместо этого он вступает в партнерские отношения с другим участником либо продает ему свою идею, а тот уже выводит ее на рынок».

Инновационное разделение труда порождает необходимость перехода к открытым бизнес-моделям. Рост стоимости технологических исследований и разработок и сокращение жизненного цикла продуктов также побуждают компании открывать свои бизнес-модели. В этих условиях традиционная закрытая бизнес-модель все чаще оказывается неконкурентоспособной. Г. Чезборо преимущество открытых бизнес-моделей видит в том, что они «создают ценность за счет применения значительно большего количества идей, поскольку допускают включение различных внешних концепций. Помимо этого, открытые модели также способны создавать возможности для увеличения объемов извлекаемой прибыли путем использования ключевого актива, ресурса или положения не только в собственном бизнесе

компании, но и бизнесе множества других компаний». Создание инновационной бизнес-модели является важной предпосылкой успеха фирмы в инновационной деятельности.

5. Мифы про инновационную бизнес-модель

В общем и целом, инновационное бизнес-моделирование до сих пор остается мифическим заданием, пугающим многих менеджеров. Мифы, окружающие создание инновационных бизнес-моделей, до сих пор передаются руководителями из уст в уста.



Миф о первопроходцах: «коммерческий успех обеспечивается идеями, которые ранее никому не приходили в голову». Факт остается фактом: новые бизнес-модели нередко заимствуются из других областей. Например, Чарльз Меррилл, основатель Merrill Lynch, намеренно перенес в банковское дело подходы, используемые в супермаркетах. И таким образом создал бизнес-модель «Супермаркет».

Миф о «масштабном мышлении»: «инновационные бизнес-модели обязательно должны быть радикальными и абсолютно новыми». Большинство людей ассоциирует новые бизнес-модели с мощным прорывом интернет-компаний. Факт остается фактом: инновационное преобразование бизнес-модели, равно как и продукта, вполне может осуществляться постепенно. Например, модернизация бизнес-модели Netflix, предполагающая почтовую рассылку DVD, без сомнения, происходила в несколько этапов, и тем не менее принесла компании успех. Интернет открыл перед Netflix новые возможности, позволившие ей постепенно

превратиться в поставщика фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.

Миф о технологиях: «любая инновационная бизнес-модель основана на захватывающей дух технологии, приводящей к появлению новых продуктов». Факт остается фактом: несмотря на то что новые технологии действительно стимулируют создание новых бизнес-моделей, они зачастую имеют универсальную природу. Креативность начинается с их применения с целью основательной встряски бизнеса. Разница кроется в коммерческом применении и конкретном использовании той или иной технологии. Технология ради самой технологии — главная причина провала инновационных проектов. Истинный революционный шаг — в раскрытии экономического потенциала новой технологии.

Миф об удаче: «создание инновационной бизнес-модели есть не более чем везение и не может осуществляться на регулярной основе». Факт остается фактом: разработка новых бизнес-моделей требует не меньше упорного труда, чем изобретение новых продуктов, технологий, послепродажных процессов и логистических концепций. Инновационные бизнес-модели невозможны без упорства и напористости.

Миф об Эйнштейне: «только творческие гении способны выдавать по-настоящему оригинальные идеи». Сегодня успех все меньше и меньше зависит от отдельных умов. Межотраслевые команды, объединяющие функциональные подразделения и компании, пришли на смену сидящим в башне из слоновой кости изобретателям прошлого, таким как Эдисон и Райт. Инновации более не являются творением одного-единственного человека; это командный спорт. Особенно это верно в отношении бизнес-модели, где разобщенность приводит к тому, что толковая идея одного человека так и остается всего лишь идеей. Вопреки расхожему убеждению, Стив Джобс не изобрел iPod в одиночку. С идеей iPod и iTunes в Apple обратился сторонний ИТ-фрилансер Тони Фаделл. Впоследствии командой из 35 человек под руководством Apple был разработан первый прототип. В команду входили сотрудники Apple, дизайнерская фирма IDEO, Connectix, General Magic, WebTV и Philips. Объединившиеся в консорциум Wolfson, Toshiba и Texas

Instruments отвечали за техническую часть портативного плеера, заработав \$15 с каждого проданного iPod. Успех iPod обеспечила команда разноплановых специалистов, чьи знания и умения помогли претворить в жизнь эту задумку.

Миф о размерах: «большие прорывы требуют больших ресурсов». Факт остается фактом — на долю мелких сатрапов приходится большая часть самых важных прорывных бизнес-моделей. Достаточно взглянуть на наиболее посещаемые сайты в мире и стоящие за ними компании: первые три принадлежат компаниям, бывшими новичками в той отрасли, в которой позже добились успеха. Google был основан Ларри Пейджем и Сергеем Брином в 1998 г., Facebook — Марком Цукербергом в 2004 г., YouTube — Чэдом Хэрли, Стивом Ченом и Джаведом Каримом в 2005-м. Занимающая лидирующие позиции при «старой экономике» BBC Online сейчас находится на 40-м (!) месте в списке самых посещаемых веб-сайтов. Все остальные компании начинали как стартапы. Внедрение и распространение их бизнес-моделей требовало колоссальных инвестиций, тем не менее наиболее успешные интернет-компании начинали с малого, но действовали умно. Иоахим Шосс, успешный серийный предприниматель и основатель AutoScout24, однажды сказал нам: «Старые компании не могут этого сделать как раз потому, что у них переизбыток ресурсов». Правильная идея и здоровая порция мужества куда важнее ресурсов.

Миф об отделах, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР): «отделы научных исследований и разработок — источник важных инноваций». Инновационное преобразование бизнес-модели по своей сути процесс междисциплинарный. Технологии, безусловно, играют важную роль, но только в совокупности с бизнес-моделью. Движение к переменам может начаться где угодно в пределах компании, что явственно демонстрируют нам четыре измерения бизнес-модели (кто-что-как-почему). Источником инноваций является не один лишь отдел исследований и разработок, который традиционно отвечает за разработку новых продуктов. Усиливается роль и других отделов: стратегического, маркетингового, послепродажного, ИТ, производственного, логистического и закупочного. «Бизнес-

моделирование входит в обязанность любого причастного к компании лица, от акционера до уборщика, — заявляет управляющий директор Festo Didactic Теодор Нихаус.

Аналитикопрактическая часть

Оптимальные бизнес-модели для современного продуктового ритейла:

1. «Айкидо» - превращение сильных сторон противника в слабые

Как известно, айкидо — это вид японского боевого искусства, предполагающий слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. Бизнес-модель «Айкидо» относится к товарам или услугам, кардинально отличающимся от отраслевого стандарта. Применительно к компании данное понятие означает, что она стремится занять позицию, диаметрально противоположную позиции конкурентов, уходя от необходимости прямой конфронтации. Например, магазин, продающий швейцарский шоколад по низким ценам. Маркетинговые исследования в случае применения «Айкидо» они приобретают первостепенное значение.

2. «Аукцион»

Аукцион предполагает некий торг. В данной бизнес-модели стоимость продукта определяется не только одним продавцом, но покупателями, которые активно влияют на конечную цену товара или услуги. С точки зрения покупателей главное преимущество в том, что они никогда не потратят больше, чем могут себе позволить или готовы заплатить. Преимущество для продавца в более эффективном распределении товаров по рынку. Данное свойство особенно ценно для очень редких или разнородных продуктов, относительно которых трудно определить ориентировочную цену или существующий спрос.

Кроме того, можно использовать концепцию «обратных» аукционов. В обратном аукционе продавцы (поставщики продуктов) делают ставки для получения контракта, а покупатели выставляют запросы на требуемые товары.

Привлекательность и потенциал этого шаблона кроются в его гибкости и обширных возможностях практического применения. Можно предлагать либо собственные продукты, либо создавать торговую площадку для продавцов и покупателей.

3. «Банкомат» - делаем деньги при отрицательном оборотном капитале

Шаблон «Банкомат» подразумевает управление бизнесом при отрицательном цикле конверсии наличности (интервал времени между расходом и получением наличных денег. В более узком смысле он определяет среднюю продолжительность хранения запасов, включая сырье, полуфабрикаты, готовые изделия и отсроченные платежи клиентов и поставщиков)

Цикл конверсии наличности = период оборачиваемости запасов + период оборачиваемости дебиторской задолженности – период оборачиваемости кредиторской задолженности

Для того чтобы работать при отрицательном цикле конверсии наличности, компания должна генерировать доход быстрее, чем она расплачивается с поставщиками за приобретенные продукты. Преимуществом данной бизнес-модели является возможность иметь дополнительную ликвидность, которую можно использовать в различных целях — погашение задолженностей или новые инвестиции. Если компания нацелена на функционирование при отрицательном цикле конверсии наличности, ей необходимо иметь в своем арсенале два важных рычага: во-первых, договориться с поставщиками о выгодных для нее условиях оплаты и, во-вторых, обеспечить своевременную оплату со стороны клиентов. Кроме того, использовать отрицательный цикл конверсии наличности за счет

сведения к минимуму хранения товаров на складе компании поможет стратегия «товар под заказ» или очень короткий период оборачиваемости запасов.

4. «Бартер»

Термин «бартер» описывает бизнес-модель, при которой люди или организации производят обмен товаров и услуг на товары и услуги. Такой обмен осуществляется без использования денег. Бартер может также служить инструментом рекламы того или иного бренда, знакомя с определенными продуктами большее число новых покупателей. Данный шаблон открывает огромные перспективы для компаний, имеющих дополнительных партнеров. К последним могут относиться не только поставщики или клиенты, но и конкуренты; им вовсе не обязательно вести дела друг с другом.

5. «Без излишеств» - что угодно, лишь бы дешево

Сутью шаблона «Без излишеств» является сведение обычного ценностного предложения к минимуму, а конечная экономия на расходах выливается для клиентов, как правило, в значительно более низкие цены. Главная цель — охватить как можно более широкую целевую аудиторию, а в идеале даже массового потребителя. Залог успеха заключается в постоянной адаптации всех процессов с целью минимизировать затраты. Это единственно верный путь держать цены настолько низкими, чтобы привлечь по-настоящему широкую аудиторию. Минимизация ценностного предложения должна затрагивать именно те аспекты, где возможно осуществить максимальное сокращение расходов. Шаблон «Без излишеств» дает оптимальные результаты, если вы можете выгодно воспользоваться экономией от масштаба и сократить расходы за счет использования стандартизированных товаров, процессов и услуг.

б. «Двусторонний рынок» - обеспечение косвенного сетевого эффекта

Компания, применяющая бизнес-модель «Двусторонний рынок», облегчает взаимовыгодное взаимодействие двух дополняющих друг друга групп, выполняя

роль посредника или некой платформы. Особенностью данной концепции является так называемый косвенный сетевой эффект: чем больше людей из одной группы пользуются той или иной платформой, тем более заманчивой она становится в глазах другой группы. Эффект работает в обоих направлениях. При использовании такой платформы сложнее всего направлять две группы пользователей так, чтобы максимально усилить косвенный сетевой эффект. Если успешно справиться с этой задачей, клиенты будут прочно привязаны к компании. Традиционные модели «один на один» более не в состоянии успешно конкурировать на рынке. Вы должны иметь четкое представление о главных участниках и понимать, каким образом они взаимосвязаны.

7. «Длинный хвост» - по монетке в кошелек - и он наполнится

Основной упор бизнес-модель «Длинный хвост» делает на продажу очень широкого ассортимента продуктов. Хотя «Длинный хвост» обеспечивает небольшую маржу и меньшие объемы продаж отдельных продуктов, существенная прибыль обусловлена широким разнообразием товаров, продающихся в течение длительного времени. С помощью этой модели массовые и нишевые продукты обеспечивают доход в равных пропорциях, а в некоторых исключительных случаях доля вторых даже превышает долю первых. Шаблон «Длинный хвост» дарит покупателям осязаемое преимущество в виде возможности выбирать из широкого актуального ассортимента и повышает их шанс отыскать именно тот продукт, что удовлетворит все их индивидуальные потребности.

8. «Интегратор» - участие от начала и до конца

Бизнес-модели «Интегратор» позволяет компании контролировать все или практически все элементы логистической цепочки, принимая непосредственное участие в различных этапах производственного процесса, от получения сырья до производства и дистрибуции. Полный контроль позволяет компании повышать экономию за счет охвата и эффективности. Такой подход помогает избежать задержек из-за зависимости от третьих лиц с последующим сокращением затрат.

Компания выиграет от более эффективного создания стоимости (например, за счет сокращенного времени на транспортировку или более точной координации промежуточных продуктов) и оперативного реагирования на рыночные изменения.

9. «Краудсорсинг» - привлечение толпы

Краудсорсинг — это передача специфической задачи внешним исполнителям, которые обычно узнают о ней посредством открытого призыва. Цель шаблона «Краудсорсинг» — расширить знания и источники инновационных возможностей компании и создать условия для разработки более дешевых и эффективных решений. Посредством краудсорсинга могут выполняться такие задачи, как, скажем, генерирование оригинальных идей или решение специфических проблем. Шаблон «Краудсорсинг» идеально подходит для сбора информации о пожеланиях и предпочтениях клиентов относительно будущих продуктов. К участию в краудсорсинговом проекте «толпу» можно привлечь как внешними, так и внутренними стимулами. В то время как одни компании предлагают участникам денежное вознаграждение, другие полагаются на их лояльность или личный интерес каждого участника к рассматриваемому вопросу. «Краудсорсинг» принесет вам несомненную пользу: вы сможете раскрыть свой инновационный потенциал, заручившись поддержкой «толпы», или укрепить отношения с клиентами, подключив их к процессу генерирования идей. Дополнительный плюс «Краудсорсинга» в укреплении лояльности клиентов к вашему бренду.

10.«Лояльность клиентов» - стимулирование преданности

При использовании бизнес-модели «Лояльность клиентов» клиенты удерживаются, а лояльность культивируется за счет предоставления стоимости, превосходящей базовые товары и услуги (например, за счет поощрительных программ). Задача — наладить отношения с клиентами и стимулировать их лояльность, награждая потребителей специальными предложениями или скидками. Тем самым клиенты оказываются добровольно связаны с компанией, что мешает им переключаться на

товары и услуги конкурентов. А это, в свою очередь, способствует росту дохода компании. Сегодня программы лояльности, использующие специальные карточки, являются основным средством стимулирования лояльности клиентов. С помощью карточки фиксируются покупки клиента и рассчитывается соответствующее вознаграждение. Подобные бонусы принимают форму либо конкретных товаров, либо скидок с последующих покупок. Товары, предлагаемые лояльным покупателям по сниженным ценам, побуждают их чаще возвращаться в магазин. Программа лояльности позволяет компании получить прибыль от продаж, которые в ином случае не состоялись бы.

Еще один полезный аспект данного шаблона — возможность собирать важную информацию о покупателях. В зависимости от выбранной системы компания может получить практически полное описание покупательского поведения отдельного клиента. Это, в свою очередь, открывает перед ней широчайшие возможности дальнейшего анализа, результаты которого применяются для корректировки будущих предложений, повышения эффективности рекламы и стимулирования дополнительных продаж.

11. «Магазин в магазине» - интегрированный бизнес

Бизнес-модель «Магазин в магазине» предполагает, что розничные продавцы или поставщики услуг открывают свой независимый магазин в магазине другой компании. Интегрированный бизнес, как правило, имеет полное право выбирать собственный ассортимент и дизайн торгового места в соответствии со своими предпочтениями, так что бренд никак не страдает. Существование подобных комбинаций отличается возросшей эффективностью, благотворно сказывающейся на обеих сторонах. Заведение-хозяин выигрывает от притока покупателей, привлеченных товарами или услугами мелкого филиала, и от получения арендной платы. Мелкий филиал выигрывает от того, что его бренд представлен в активной торговой или рабочей зоне, а также от относительно дешевых ресурсов вроде площади и персонала. Но и для компании, сдающей

площади в аренду, тоже есть свои плюсы: клиенты могут стать более лояльны благодаря добавленной стоимости в виде дополнительных товаров или услуг. К тому же она получает доход от аренды и экономит на представленности определенных продуктов, поскольку данную функцию берет на себя интегрированный бизнес. Заведения по типу «Магазин в магазине» предлагают клиентам более широкий ассортимент товаров и услуг и дают удобную возможность оплатить все покупки в одном месте.

12.«От проталкивания к привлечению» - клиенты создают воронку стоимости

Шаблон «От проталкивания к привлечению» фокусируется на парадигме «клиент превыше всего», так что компания руководствуется ею при принятии всех своих решений. Если компания желает перейти от стратегии «проталкивания» ценностного предложения своим клиентам к привлечению потребителей, ей необходимо иметь гибкую и быстро реагирующую цепочку создания стоимости. Это позволит снизить затраты на поддержание запасов и избежать деятельности, не создающей добавленную стоимость. Шаблон «От проталкивания к привлечению» предполагает обязательную смену ориентира в сторону как можно более эффективного производства только того, что нужно покупателям. Для успешного применения бизнес-модели «От проталкивания к привлечению» следует в обязательном порядке тщательно изучать каждый этап цепочки создания стоимости и грамотно выбирать моменты для интеграции и налаживания связи с клиентами с целью заинтересовать их предложением компании и устранить потери.

13.«Открытый бизнес» - совместное создание собственности

Открытость означает участие внешних партнеров в обычно закрытых процессах создания стоимости, таких как исследования и разработки. Подобное сотрудничество не выливается в какую-то одну конкретную форму, но, основываясь на концепции совместной работы, разительно отличается от классических отношений «клиент — поставщик». Компании,

руководствующиеся шаблоном «Открытый бизнес», стараются оставлять в рамках своей модели рентабельные ниши для потенциальных партнеров, предоставляя тем возможность самостоятельно заниматься доходным бизнесом. Использование бизнес-модели «Открытый бизнес» предполагает систематическое выявление таких аспектов создания стоимости, где другие стороны могут внести свою лепту в виде ресурсов или по-новому задействовать существующие ресурсы. Цель открытия бизнеса — повысить эффективность, завоевать долю на новых рынках и/или закрепить за собой стратегические преимущества (как, почему). При разработке бизнес-модели «Открытый бизнес» необходимо как следует поразмыслить над двумя моментами: во-первых, изначальная бизнес-модель, и в особенности ее цепочка создания стоимости, должна отличаться внутренней согласованностью и гармонизировать с бизнес-моделями будущих партнеров. Во-вторых, крайне важно, чтобы добавленная стоимость приносила пользу первоначальному бизнесу. Открытие бизнес-модели и подключение партнеров к процессу создания стоимости — залог будущего развития и конкурентного преимущества. В мире, который становится все более тесно связанным и в котором отрасли постоянно сближаются, вам придется раскрываться, чтобы добиться успеха.

14.«Перекрестные продажи» - убить двух зайцев одним выстрелом

Перекрестные продажи предполагают предложение дополнительных товаров или услуг (помимо основных продуктов и услуг) компании с целью использовать существующие отношения с клиентами таким образом, чтобы продать больше товаров. Шаблон «Перекрестные продажи» предоставляет возможность извлечь как можно больше выгоды из ресурсов, продаж и маркетинга. Главное преимущество «Перекрестных продаж» для клиентов заключается в получении большей стоимости из одного источника за счет экономии на поиске дополнительных продуктов. Еще один безусловный плюс этого шаблона — чувство безопасности, которое он вселяет. Клиенты, у которых установились доверительные отношения с компанией, со спокойной душой доверяют ей снова. Предлагая дополнительные товары и

услуги, крайне важно продолжать удовлетворять запросы клиентов с тем, чтобы недовольные клиенты не отказались от первоначального продукта. Для этого требуется тщательное планирование и поддержание товарного ассортимента компании. Колоссальный потенциал данного шаблона может раскрыться в ситуациях, когда обыкновенные не особо прибыльные товары или услуги, удовлетворяющие базовую потребность, комбинируются с высокоприбыльными продуктами.

15.«Платите по желанию» - во сколько вы это оцениваете

При использовании бизнес-модели «Платите по желанию» именно клиент устанавливает цену на товар или услугу. Иногда продавец указывает минимальный порог, на который может ориентироваться покупатель. Данная модель может привлекать многих клиентов, но наилучшая сфера ее применения — конкурентные рынки, которые работают с продуктами, имеющими низкие предельные издержки, и на которых существует тесная связь между компаниями и беспристрастной клиентской базой. Такие социальные нормы, как справедливость, выступают как своего рода механизм регулирования цены. Кроме того, при выборе цены клиенты обычно ориентируются на стоимость сопоставимых продуктов. И, как правило, считают подобные схемы ценообразования выгодными, поскольку в состоянии контролировать побочные затраты. Плюс шаблона «Платите по желанию» для продавца — возможность заручиться положительными отзывами и тем самым увеличить поток клиентуры.

16.«Подписка»

Бизнес-модель «Подписка» позволяет клиентам регулярно получать товары и услуги. Компания заключает с клиентом договор, в котором оговорены частота и продолжительность оказания услуг. Клиенты оплачивают услуги либо заранее, либо через равные интервалы, как правило, ежемесячно или ежегодно. Подписка ценится клиентами, поскольку им не нужно постоянно забивать голову покупками отдельных товаров или услуг, а это экономит и

время, и деньги. Дополнительный плюс — стоимость подписки обычно ниже, чем совокупная стоимость отдельных товаров или услуг. Чтобы подписка со временем не утратила своей привлекательности, крайне важно давать клиентам ощутить преимущества такой системы, не чувствуя себя обманутыми. Данный шаблон идеально подходит для случаев, когда клиенты регулярно нуждаются в ваших товарах или услугах. Подписка должна приносить клиентам дополнительную стоимость, скажем, экономию времени при покупке ваших товаров, постоянное наличие или снижение риска.

17.«Продажа впечатлений» - продукты, вызывающие эмоции

В случае использования бизнес-модели «Продажа впечатлений» ценность товара или услуги увеличивается дополнительными впечатлениями, предлагаемыми вместе с ними. Для обеспечения более полного впечатления книжный магазин, например, может предлагать ряд дополнительных возможностей. Эта бизнес-модель тесно связана с маркетингом. Помимо товаров и услуг, создаются впечатления, выделяющие товар среди безликой массы на перенасыщенном рынке и дарящие покупателям не только функциональность, но и многогранные эмоции. Задача данной модели — активное формирование обзримого окружения клиента, выделяясь среди конкурентов. Успешная продажа впечатлений делает клиентов более лояльными и пробуждает в них готовность приобретать больше продуктов по более высокой цене из-за соответствующих впечатлений. «Продажа впечатлений» требует синхронного управления всеми видами деятельности, оказывающими воздействие на впечатления клиентов: сюда относятся промоакции, дизайн магазина, торговый персонал, функциональность продукта, наличие товара и упаковка. «Продажа впечатлений» идеально подходит розничной торговле. Розничные магазины больше не продают продукты; они ведут жесткую напряженную борьбу за сердца потребителей. Эта бизнес-модель помогает сделать огромный шаг к победе.

18.«Самообслуживание» - привлечение к работе клиентов

В случае использования бизнес-модели «Самообслуживание» создание стоимости в некоторой степени перекладывается на клиентов в обмен на более низкую цену. Клиенты обычно отмечают, что самообслуживание помогает экономить еще и время. Оно даже может повышать эффективность, поскольку в некоторых случаях этап создания стоимости окажется короче и будет более целенаправленным. Классические примеры применения этого метода — доставание товаров с полок, планирование собственных проектов или самостоятельное проведение расчетов за товары или услуги. Бизнес, построенный по принципу самообслуживания, имеет огромный потенциал в контексте экономии, ведь участие потребителей может зачастую обусловить значительное сокращение числа штатных позиций.

19.«Создание аналога» - учитесь у конкурентов

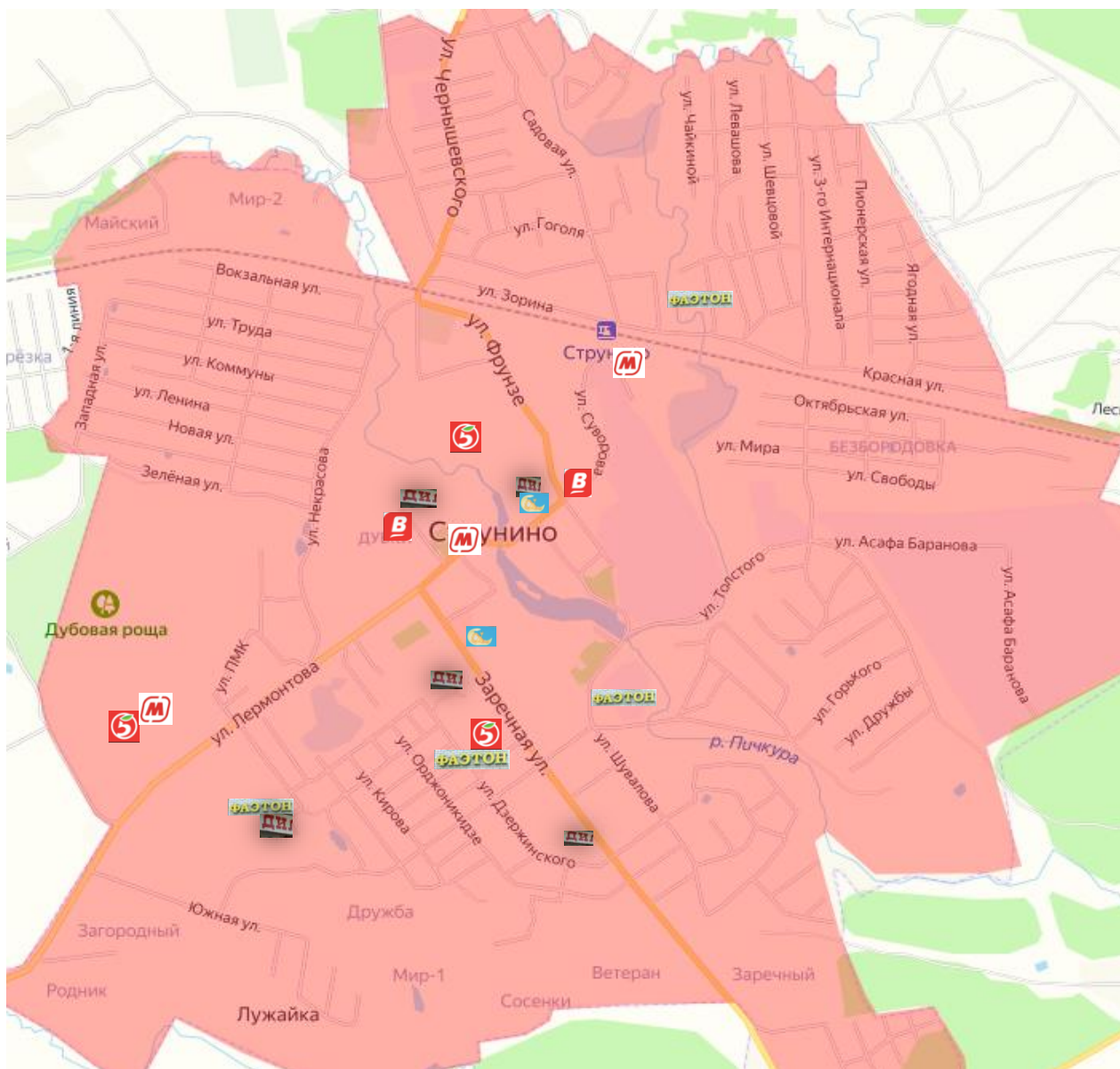
При использовании шаблона «Создание аналога» сперва анализируется существующая технология или продукт конкурента, а затем полученная информация используется для разработки аналогичного или совместимого продукта. Поскольку для этого не требуются значительные инвестиции в научно-исследовательские работы, продукты можно продавать по более низким ценам, чем их рыночные эквиваленты. «Создание аналога» не ограничивается товарами или услугами: этот шаблон возможно применять ко всей совокупности ваших бизнес-моделей при условии, что цепочки создания стоимости конкурентов анализируются, а их принципы находят отражение в деятельности центральной компании. Преимущество воспроизведения заключается в возможности отказаться от излишних характеристик, заменить дорогие материалы дешевыми компонентами и предложить доказавшие свою успешность продукты новым группам потребителей, которые не хотят или не могут себе позволить дорогие оригинальные продукты. Основная цель заключается не в том, чтобы «снять все сливки», а в том, чтобы усовершенствовать существующие продукты. Поскольку такое воспроизведение может нарушать права на интеллектуальную собственность настоящих изобретателей и разработчиков, крайне важно иметь

максимально полное представление о патентах и лицензиях с тем, чтобы оставаться в рамках закона и не допустить дорогостоящих и длительных судебных разбирательств.

Подборка данных бизнес-модель является наиболее применимой к продуктовому ритейлу. Эти бизнес-модели можно интегрировать, поочередно использовать, применять к отдельным сегментам рынка. Кроме того, наиболее успешное их применение будет при творческом воспроизведении и рекомбинации существующих бизнес-моделей, что и будет являться инновационной бизнес-моделью.

Исследование в Струнино

Струнино — небольшой город в Александровском районе Владимирской области России. Площадь населенного пункта составляет 10,1 квадратных километров и численностью почти 13 тыс. человек. Несмотря на маленькую территорию продовольственный рынок города предлагает довольно широкий выбор потребителю. Во Владимирской области величина среднедушевых денежных доходов населения за второй квартал 2020 года составила 25033 рубля (за 1 квартал текущего года – 23679 рублей). Поскольку рядом с городом располагаются дачные и коттеджные поселки, начиная с мая и до середины сентября в городе и пригороде наблюдается большой приток дачников, в основном москвичей. Следовательно товарооборот магазинов увеличивается в несколько раз, и продуктовый ритейл в городе приобретает некую сезонность. Кроме того, в радиусе 10-15 километров от г.Струнино также располагаются различные садовые товарищества, жители которых преимущественно ездят за продуктами в Струнино.



Продуктовые сети, представленные в городе

1. «Пятерочка»

- известная российская сеть (федерального значения) продовольственных магазинов «у дома» в составе компании X5 Retail Group. Этот магазин популярен среди покупателей хорошей и качественной продукцией с доступной ценовой категорией

- Расположение: 3 магазина в радиусе центра города
- Целевая аудитория:



- **Ценовая политика:** Сеть супермаркетов «Пятёрочка» применяет такой тип ценовой стратегии как стратегия низких цен или стратегия ценового прорыва. Дискаунтеры «Пятёрочка» снижают издержки путем оптимизации выкладки за счет выставления товаров в упаковке производителя, централизации поставок и переговоров с арендодателями о снижении ставок аренды.
- **Ассортимент:** Широкий каталог как продовольственной, так и непродовольственной продукции
- **Акции, скидки, программы лояльности:**
 - Скидки для пенсионеров (Во всех «Пятёрочках» для пенсионеров действует 10%-я скидка по понедельникам с открытия магазинов до 13.00, а во все остальные дни скидка 5% при предъявлении на кассе пенсионного удостоверения, справки, выдаваемой территориальным органом ПФР, или социальной карты пенсионера. Для магазинов с круглосуточным режимом работы скидка предоставляется с 8:00 до 13:00.)
 - Скидки для покупателей с детьми (Каждую среду действует скидка на все (кроме алкогольной продукции и табачных изделий) товары для покупателей с детьми до 12 лет. Скидка действует каждую среду в течение всего дня, для магазинов с круглосуточным режимом работы акция действует с 8:00 до 23:00.
 - Пятёрочка имеет программу лояльности «ВЫРУЧАЙ-карта». С ВЫРУЧАЙ-картой вы сможете получать баллы за все покупки, а также специальные предложения только для владельцев карт. Баллы можно списывать на покупки (1 руб=10б) + возможность оформить виртуальную карту.

○ Пятерочка постоянно проводит различные промо акции

- "Пятерочка" с 16 декабря ввела нулевую наценку на семь значимых товаров (В этот список вошли: хлеб, картофель, макароны, молоко ультрапастеризованное, тушеная говядина, зерновые хлопья, черный чай)
- Есть мобильное приложение

2. «Магнит»

- российская компания ритейлер и одноименная сеть продовольственных магазинов (большая часть из них имеют формат «магазин у дома»). ПАО «Магнит» принадлежит 8 форматов: «У дома», «Сити», «Вечерний», «Семейный», «Семейный Плюс», «Оптовый», «Косметик», «Фарма».

В Струнино представлены магазины формата «У дома» и «Косметик».

(«Магнит-Косметик» - в ассортименте «Магнит» широкая линейка косметики для ухода, масс-маркет, парфюмерии, средств гигиены и бытовой химии. Все магазины данного формата имеют общую, удобную для покупателя планировку: косметика, парфюм, бытовая химия и т. д. представлены в разных отделах на больших стеллажах.)

- Расположение: 3 магазина (2 продовольственных и один «Косметик» в радиусе центра города
- Целевая аудитория: основная ЦА – население со средним и ниже средних доходов.
- Ценовая политика: Розничная сеть «Магнит» ставит своей целью содействовать повышению благосостояния своих клиентов, поэтому должна предлагать только качественные товары доступной стоимости. Организовав выпуск продуктов собственного товарного знака, «Магнит» обеспечивает производителям наличие стабильного канала сбыта и достаточную загрузку производственных мощностей. При этом снижается себестоимость продукта, производитель не понесет расходов на рекламу, услуги дистрибьюторов и посредников. Таким образом, достигается снижение цен на товары, аналогичные продуктам у конкурентов.

- Ассортимент: В магазинах представлен разнообразный ассортимент продукции, состоящей из потребительских и промышленных товаров и реализуемой для всей семьи
- Акции, скидки, программы лояльности:
 - Сеть магазинов «Магнит» проводит временную акцию в 2020 году. Пенсионеры, пожилые люди, имеют право получить скидку на почти все товары на прилавках. Начиная с понедельника и заканчивая пятницей пенсионер имеет право на получение 10% дисконта с момента открытия до 11 утра.
 - Постоянно обновляется каталог акций и спецпредложений
 - Магнит имеет программу лояльности «Магнит». Оформив карту магазины, вы сможете получать баллы за все покупки, а также специальные предложения только для владельцев карт. Баллы можно списывать на покупки (1 бонус=1руб.) + возможность оформить виртуальную кару.
- Есть мобильное приложение

3. «Верный»

- - (федеральная) сеть универсамов России, магазин «у дома», где можно приобрести продукты повседневного спроса по низким ценам.
- Расположение: 2 магазина в радиусе центра города
- Целевая аудитория: основная ЦА – население со средним и ниже средних доходов
- Ассортимент: В ассортименте есть как продукты питания, так и хозяйственные товары.
- Акции, скидки, программы лояльности:
 - Скидки пенсионерам: по понедельникам с 9:00 до 13:00 – скидка 10%; со вторника по пятницу с 9:00 до 13:00 – скидка 5%.
 - Постоянно обновляется каталог акций и спецпредложений
 - Верный имеет программу лояльности «Верный». Оформив карту магазины, вы сможете получать баллы за все покупки, а также

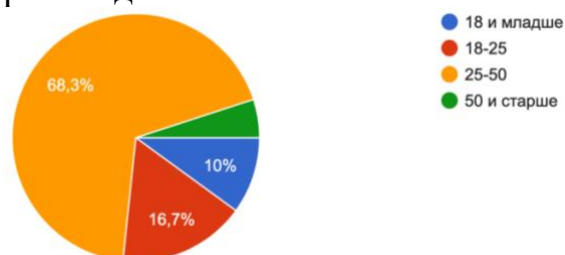
специальные предложения только для владельцев карт. Баллы можно списывать на покупки(10бонусов=1руб.) +возможность оформить виртуальную кару.

- Есть мобильное приложение

4-5. «Фаэтон» и «Дилижанс»

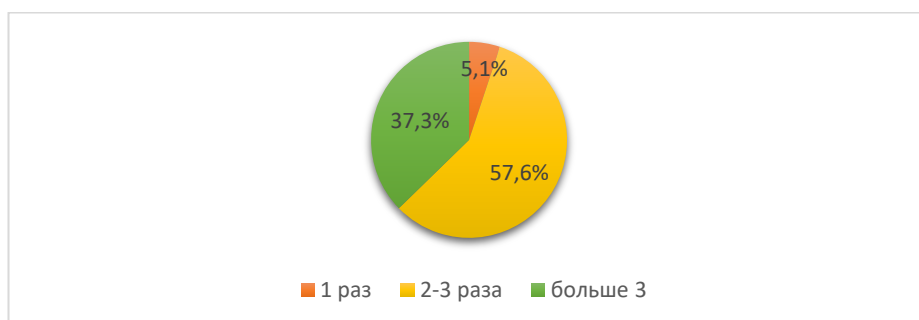
- местные розничные торговые сети, представленные небольшими продуктовыми магазинами. Магазины ООО «Фаэтон» расположены во Владимирской области. Магазины предлагает продовольственные продукты. Целевой аудиторией преимущественно являются люди с доходами ниже средних и средними. В магазинах периодически проводятся различные акции.

Далее представлены результаты опроса про продуктовый ритейл г.Струнино. В опросе принимали участие только жители самого города. Возрастная категория респондентов:

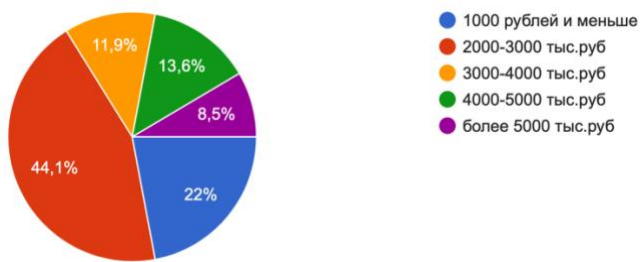


Результаты опроса и выводы:

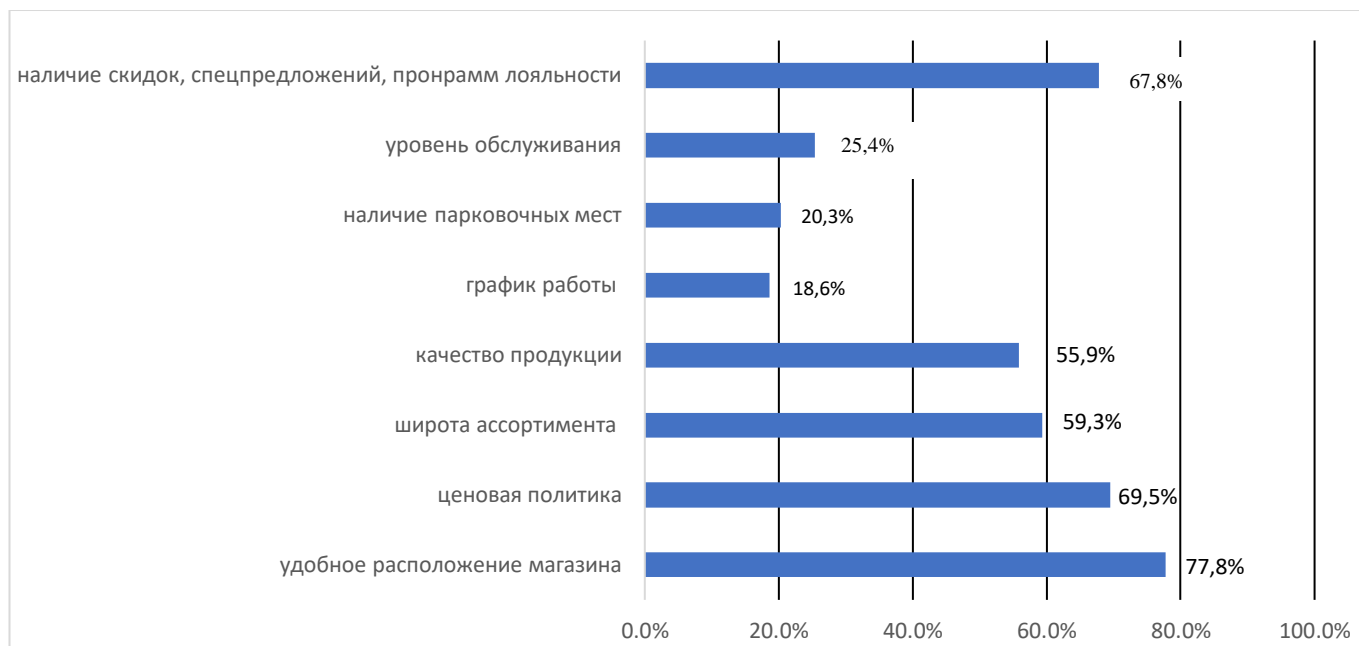
1. Частота посещения продуктового магазина в неделю



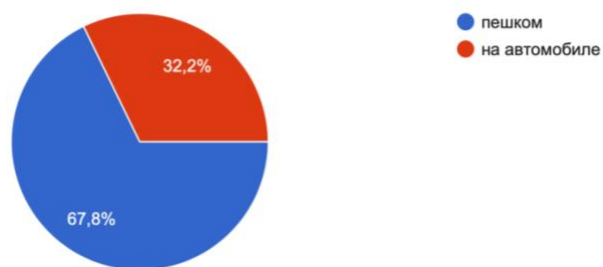
2. Средний чек покупок в неделю



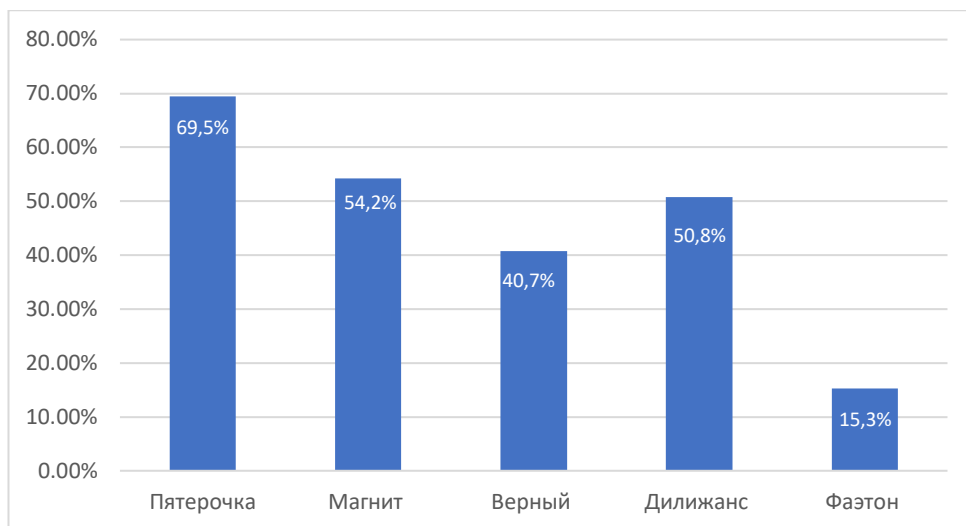
3. Показатели, влияющие на выбор продуктового магазина



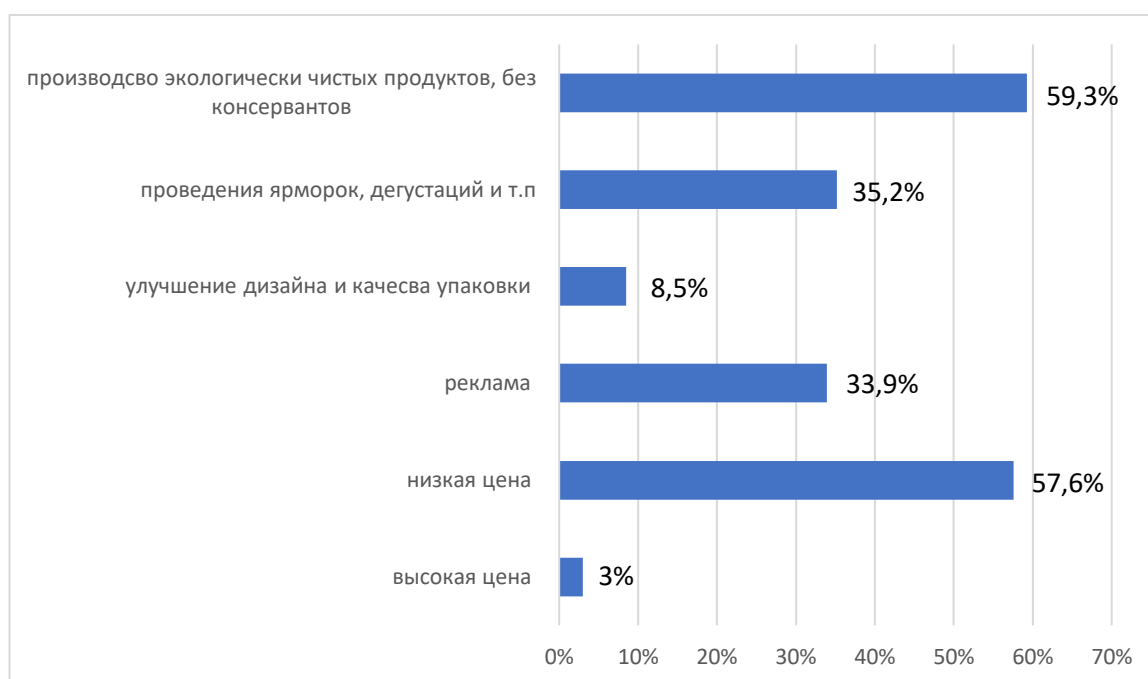
4. Как жители добираются до магазина



5. Магазины, ценовая политика которых устраивает потребителя

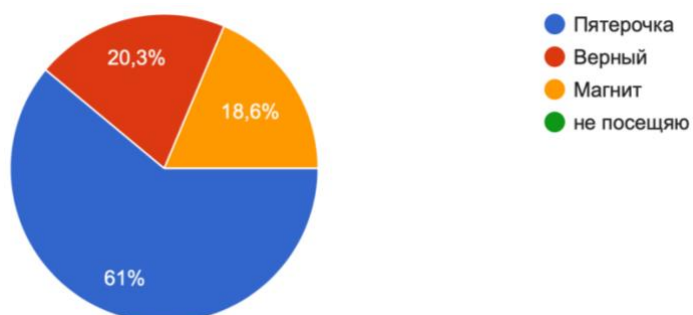


6. Что по мнению потребителя позволяет продукции быть узнаваемой и пользоваться устойчивым спросом



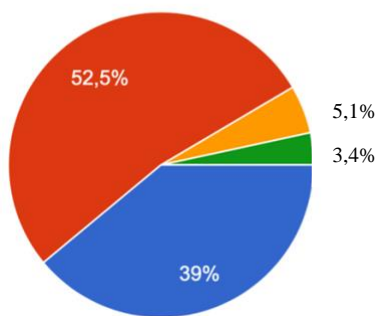
Сетевые (федеральные) магазины (Пятёрочка, Верный, Магнит)

1. Какой из сетевых магазинов чаще посещают



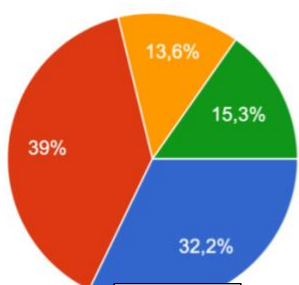
2. Оценка ассортимента (федеральных) продуктовых сетей

Пятерочка



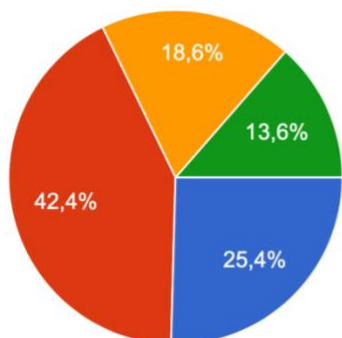
- Товарный ряд очень разнообразен, меня удовлетворяет
- Выбор не очень широкий, но есть все необходимо
- Скучный ассортимент, меня не устраивает
- Не посещаю

Верный



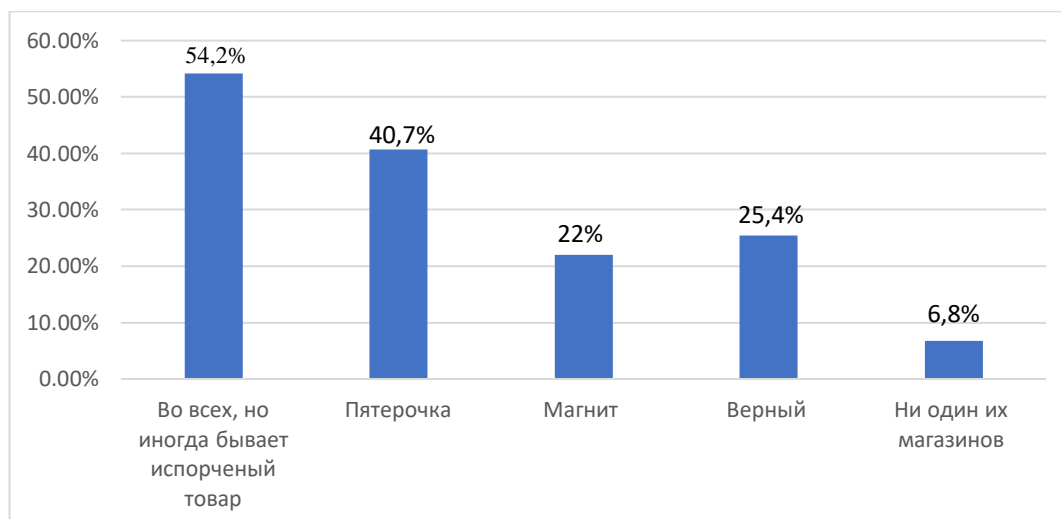
- Товарный ряд очень разнообразен, меня удовлетворяет
- Выбор не очень широкий, но есть все необходимо
- Скучный ассортимент, меня не устраивает
- не посещаю

Магнит

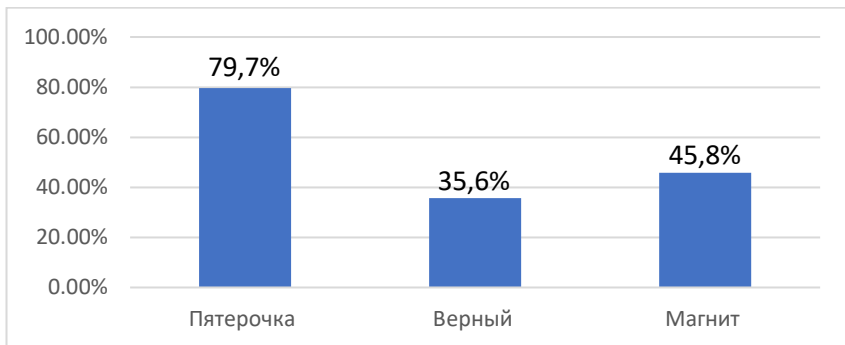


- Товарный ряд очень разнообразен, меня удовлетворяет
- Выбор не очень широкий, но есть все необходимо
- Скучный ассортимент, меня не устраивает
- не посещаю

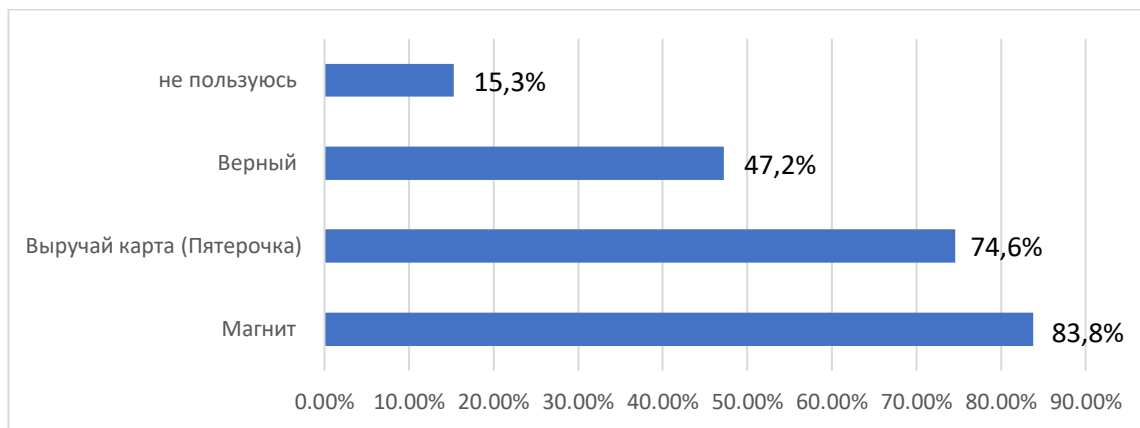
3. В каких из этих магазинов полностью устраивает качество продукции



4. В каких магазинах Вам удобно ориентироваться, находить нужный отдел



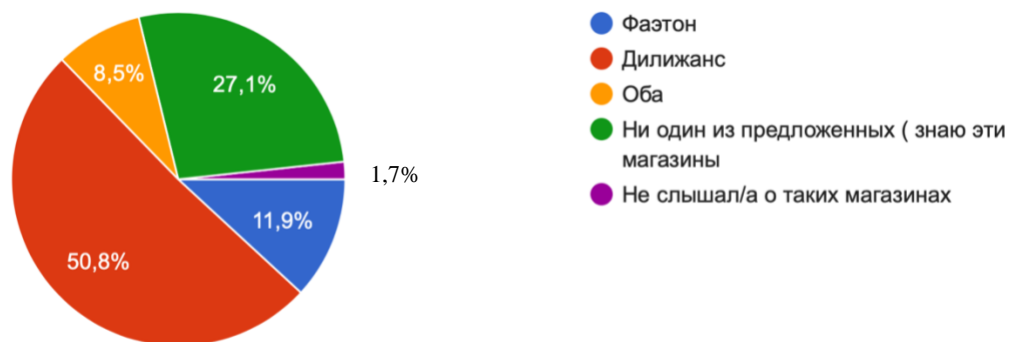
5. Какими программами лояльности пользуются потребители



Опрос также показал, что несмотря на наличие мобильных приложений данных магазинов, около 35% пользуются ими.

Местные торговые сети (Дилижанс, Фазтон)

Посещаемость местных торговых сетей



Согласно опросу, большинство респондентов характеризует ассортимент местных торговых сетей (Дилижанс, Фазтон) как скудный, неудовлетворительный, и для небольшой доли опрошенных товарный ряд удовлетворяет спрос на fmcg продукты. Кроме того, в сети магазинах Дилижанс представлено несколько «уникальных» товарных единиц, которые не продаются в других магазинах города. Опрос также выявил, что магазины проводят определенные акции, но жители отмечают их недостаточность.

Выводы:

1. Большая часть жителей посещает магазин 2-3 раза в неделю при этом средний чек составляет от 1000 до 3000 рублей.
2. Федеральные сети:
 - а. Популярность и посещаемость данных торговых сетей в разы больше, чем местных магазинов. Лидером по всем критериям в данном сегменте является сеть «пятерочка». Однако жители отмечают, что ассортимент товаров мог бы быть и шире, а качество продуктов лучше. Кроме того, несмотря на то, что пятерочка пользуется наибольшей популярностью, пользование лояльной программой магнита превышает почти на 10%.
Рассмотрим подробно, как они работают :

	«Выручай карта» пятерочка	Карта магнита
Схема начисления баллов	<ul style="list-style-type: none"> • до 555 руб. начисляется 1 балл за каждые 20 рублей • свыше 555 руб. – 1 балл за каждые 10 рублей 	<ul style="list-style-type: none"> • Начисляется 0,5% от суммы покупки
Списание бонусов	10 баллов=1 рубль	1 бонус=1 рубль

Если средний чек в неделю составляет 1000-3000 руб, то получаем:

Потраченная сумма	Пятерочка	Магнит
1000	100 б	5 б
2000	200 б	10 б
3000	300 б	15 б
Итого	600б=60 рублей	30 рублей

Получается, что использовать вырчай карточку пятерки в краткосрочном периоде выгоднее. Однако оба магазина имеют дополнительные начисления бонусов:

Пятерочка	Магнит
В течение первого месяца начисляется в 2 раза больше баллов	В первый месяц начисляется 1% от суммы покупки
+3 дня до ДР начисляется 9 б. за каждые 20 руб (чек до 555) и 4 б за каждые 10 руб при единоразовой покупке свыше 555	+3 дня до ДР начисляется 2%
Экспресс – баллы – приходят каждые 1-2 месяца в количестве 300-500 штук	<ul style="list-style-type: none"> • Если по итогу месяца окажется, что в Магните были совершены покупки на сумму более 5 тысяч или приобретено 50 видов товаров, то следующие 30 дней клиент получит не 0,5, а 1% от затрат на бонусный счет • Если же соответствующие позиции будут от 10 тысяч рублей или от 100 видов товаров, то баллы начислят в размере 2%

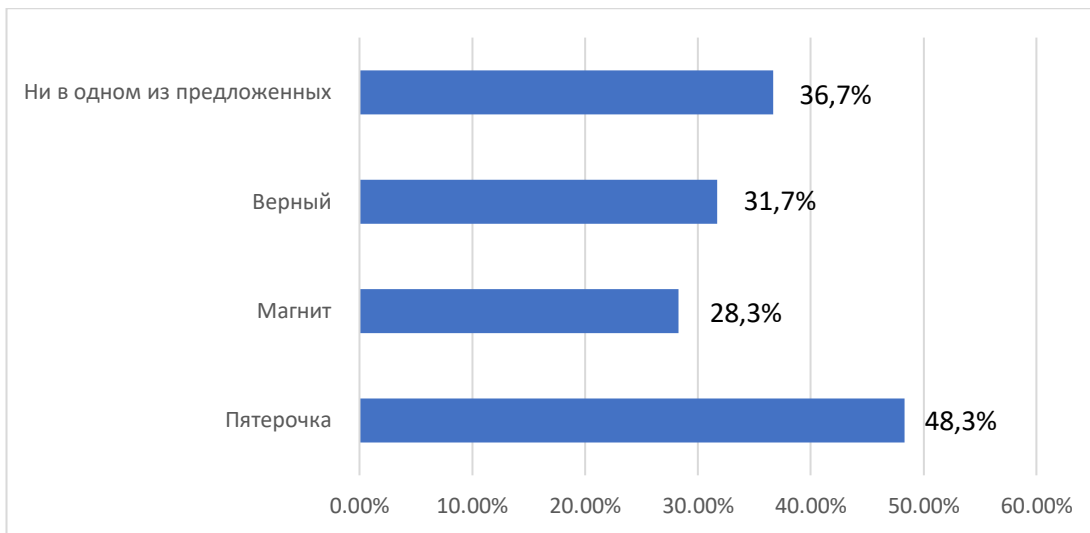
--	--

Предположим, что человек в месяц тратит 10000 рублей, тогда

Пятерочка	Магнит
<p>Пусть все покупки были свыше 555 рублей. Тогда получаем</p> <p>За 17 покупок – 935 бонусов</p> <p>За 1 покупку - 56 бонусов</p> <p>Всего: 991 бонусов, что равно 99,1 руб.</p>	<p>Согласно бонусной программе будет начисляться 2% т.е. 200 рублей в конце месяца</p>

В долгосрочном периоде программа лояльности магнита выгоднее. Большая часть населения Струнино тратит 8000 рублей и больше в месяц на продукты. Главная проблема программы лояльности пятерочки заключается в том, что бонусы начисляются либо на 10, либо на 20 ПОЛНЫХ рублей в чеке. Поэтому при покупке, к примеру, на 129 рублей в расчёт будут браться только 120 рублей, а никакие бонусы на 9 рублей положены не будут, в то время как в магните $9 \text{ рублей} = 0,045$ бонусных рублей.

- в. Кроме того опрос показал, что далеко не во всех магазинах соблюдались определенные меры на постоянной основе в связи с распространением Covid-19:



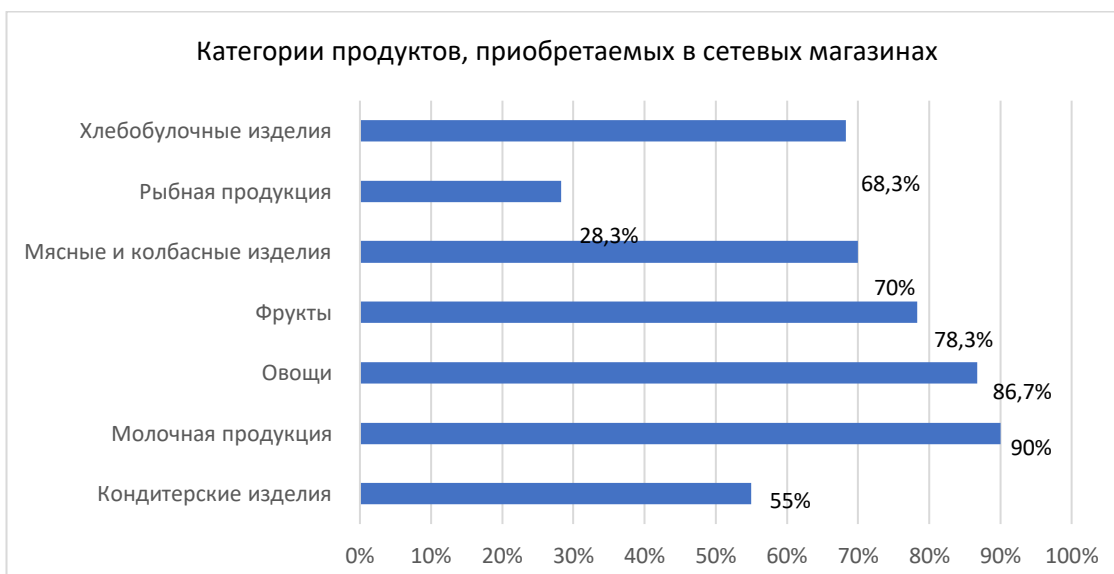
с. Также жители неактивно пользуются мобильными приложениями данных магазинов. Их осведомленность о преимуществах использования мобильного приложения крайне мала

3. Местные торговые сети:

а. Данные магазины пользуются гораздо меньшей популярностью.

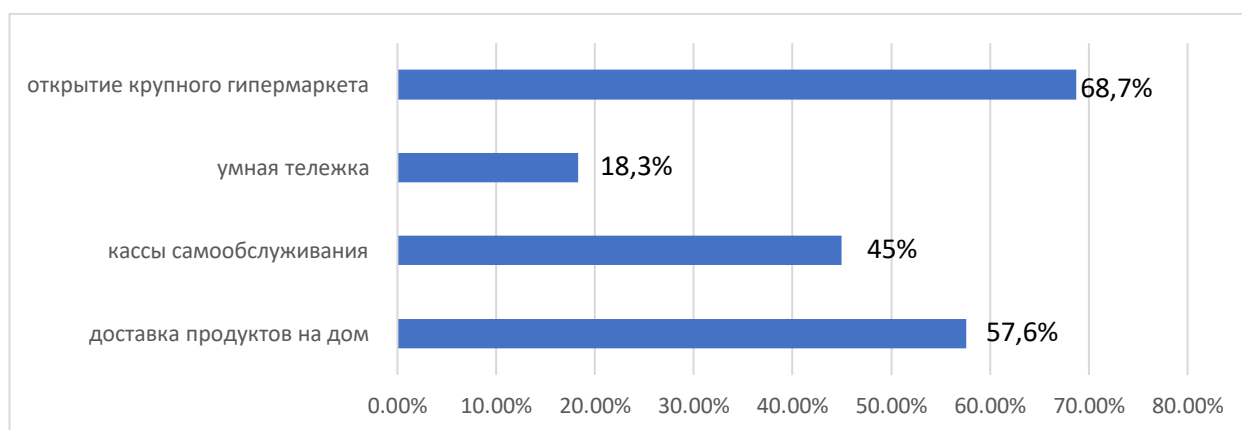
Представленный товарный ряд недостаточно разнообразен, некоторые жители отмечают наличие просроченного товара. Однако приемлемая ценовая политика помогает удерживаться данным магазинам на плаву. Кроме того, в данных магазинах представлен единственный товар, который не продается в других магазинах, что немного увеличивает спрос.

4. В городе Струнино есть центральный рынок, где продаются овощи, фрукты, мясная, рыбная и молочная продукция, кондитерские изделия.



Но как показывает опрос, несмотря на наличие свежей и натуральной продукции на рынке, в магазинах на те же позиции достаточно высокий спрос. В основном, это связано с достаточно высоким уровнем цен на рынке. Единственно, рынок является явным лидером в продаже рыбной продукции по сравнению с сетевыми магазинами. Но в остальном розничные продуктовые магазины могут составить хорошую конкуренцию рынку.

5. Как показало исследование, в Струнино нет ни одного магазина, который бы доставлял продукты на дом. Однако спрос на это есть. Согласно опросу, оптимальной ценой за доставку жители считают сумму, которая варьируется в пределах 50-300 рублей. Кроме того, ниже представлены запросы жителей по улучшению продуктового ритейла в городе:



Обсуждение:

В целом продуктовый ритейл в г.Струнино имеет достаточный уровень развития благодаря наличию федеральных розничных сетей. Но есть моменты, которые можно усовершенствовать. Для данного продуктового ритейла города Струнино наиболее подходящими бизнес-моделями являются:

- a. Аукцион
- b. Без излишеств
- c. Лояльность клиентов
- d. Перекрестные продажи
- e. Самообслуживание
- f. Продажа впечатлений
- g. Продажа аналога

Материалы, методы, список литературы:

Для достижения полученного результата и выводов в течение работы над проектом использовались следующие методы:

1. Моделирование
2. Опрос
3. Сравнение
4. Изучение и обобщение
5. Дедукция
6. Формализация

А также изучалась следующая литература и материалы:

1. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов О.Гасман
<https://ipps.hse.ru/mirror/pubs/share/222762482>
2. ГОСТ Р 51773-2001 Розничная торговля. Классификация предприятий
<http://docs.cntd.ru/document/1200025420>
3. 10 крупнейших продуктовых сетей России 20202 <https://www.malls.ru>

Благодарность

Я хочу выразить слова благодарности Ильяшенко Светлане Борисовне, моему научному руководителю, за помощь на всех этапах моей исследовательской работы. Я очень признательна за высококвалифицированные и объективные отзывы и наставления, которые помогли выявить недостатки и глубже проникнуться темой моей работы. Светлана Борисовна всегда готова была помочь и подсказать

