


Документ подписан простой электронной подписью высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце: госу дарственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.04.2023 15:07:49  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
  
Иванова Е.А.  
«29» августа 2022г.

**Рабочая программа дисциплины  
Торговая политика**

Направление 38.04.06 Торговое дело  
магистерская программа 38.04.06.01 "Коммерческая деятельность на рынке товаров и  
услуг"

Для набора 2022 года

Квалификация  
магистр

КАФЕДРА **Коммерция и логистика**

**Распределение часов дисциплины по курсам**


Курс	2		Итого	
	уп	рп		
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	8	8	8	8
Сам. работа	96	96	96	96
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 22.02.2022 протокол № 7.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Журбина В.В. 

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Полуботко А.А. 

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Писарева Е.В. 

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1.1	формирование у студентов знаний и навыков в области управления торговой политики предприятия, в т.ч. работы с методиками формирования и совершенствования ассортимента
-----	--

**2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ПК-2:Способен организовать на стадии закупок консультации с поставщиками в целях определения состояния конкурентной среды на соответствующих рынках товаров, работ, услуг с учетом методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде**

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

<b>Знать:</b>
методы исследования рынка с целью определения состояния конкурентной среды на соответствующих товарных рынках (Соотнесено с индикатором ПК2.1)
<b>Уметь:</b>
самостоятельно изучать новые методы исследований рынка, ассортимента; дифференцировать источники информации и саму информацию для разработки и принятия решений в области торговой политики с учетом поведения экономических агентов; (Соотнесено с индикатором ПК2.2)
<b>Владеть:</b>
навыки применения методов экономического и стратегического анализа при оценке и разработке товарной политики (Соотнесено с индикатором ПК 2.3)

**3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Раздел 1. «Теоретические основы торговой политики предприятия»</b>				
1.1	Тема 1.1 «Разработка стратегического плана развития ассортимента» Определения товара, его свойства. Ассортимент как объект изучения. Взаимосвязь товаров в ассортименте. Абсолютные и относительные показатели номенклатуры товаров. Ассортиментные матрицы. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.2	Тема 1.1 «Разработка стратегического плана развития ассортимента» Определения товара, его свойства. Ассортимент как объект изучения. Взаимосвязь товаров в ассортименте. Абсолютные и относительные показатели номенклатуры товаров. Ассортиментные матрицы. /Ср/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.3	Тема 1.2 «Сегментация ассортимента».Формализация критериев выбора товарных направлений. Анализ существующих товарных направлений на соответствие выбранным критериям. Добавлению новых товарных направлений или удалению старых. Формирование полного перечня товарных направлений и товарных групп в их составе. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.4	Тема 1.2 «Сегментация ассортимента».Формализация критериев выбора товарных направлений. Анализ существующих товарных направлений на соответствие выбранным критериям. Добавлению новых товарных направлений или удалению старых. Формирование полного перечня товарных направлений и товарных групп в их составе. /Ср/	2	6	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

	<b>Раздел 2. Раздел 2. «Совершенствование торговой политики предприятия»</b>				
2.1	Тема 2.1. «Оптимизация структуры ассортимента» Управление продажами. Совершенствование ассортимента товарной категории. Управление ценой и ценовыми манипуляциями в розничной торговле. Анализ продаж и контроль выполнения плана. Оценка потенциала товарной категории. Определение величины и структуры спроса. Факторы стабильности спроса. Стратегии роста и развитие рынка Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6
2.2	Темам 2.1 «Оптимизация структуры ассортимента». Управление продажами. Совершенствование ассортимента товарной категории. Управление ценой и ценовыми манипуляциями в розничной торговле. Анализ продаж и контроль выполнения плана. /Ср/	2	18	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.3	Тема 2.2 «Совершенствование ассортимента в соответствии с потребительским спросом». Оценка потенциала товарной категории. Определение величины и структуры спроса. Факторы стабильности спроса. Стратегии роста и развитие рынка. /Ср/	2	14	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.4	Тема 2.3 «Формирование товарных категорий». Цели и задачи формирования товарных категорий. Структура категории как основа для формирования матрицы. Принципы размещения торговых групп и категорий на торговой площади. Методы анализа и оптимизации структуры ассортимента. Анализ сбалансированности ассортимента. Составление ассортиментной матрицы. Оценка эффективности использования площадей и отдачи товарных групп Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.5	Тема 2.3 «Формирование товарных категорий». Цели и задачи формирования товарных категорий. Структура категории как основа для формирования матрицы. Принципы размещения торговых групп и категорий на торговой площади. /Ср/	2	22	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.6	Тема 2.4 «Планирование и анализ в категорийном менеджменте». Методы анализа и оптимизации структуры ассортимента. Анализ сбалансированности ассортимента. Составление ассортиментной матрицы. Оценка эффективности использования площадей и отдачи товарных групп. /Ср/	2	32	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.7	Зачет /Зачёт/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л2.1 Л2.2 Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Беляев О. Я.	Анализ ассортиментной политики предприятия: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=86405">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=86405</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Макаров С. Р.	Ассортиментная политика	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=86447">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=86447</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Зотов В. В.	Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие: учебное пособие	Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2007	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90794">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90794</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Коноплева Е.	Оценка ассортиментной политики предприятия: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=96771">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=96771</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Антонова, Л. И., Городецкий, Д. И., Золотарева, А. Ф., Красюкова, Н. Л., Левицкий, М. Л., Морозова, Н. В., Недялкова, А., Павлов, П., Пшехоцка, И., Рогозинска-Митруд, И., Савина, М. В., Саркисян, Ж. М., Собонь, Я., Солодкова, К. А., Степанов, А. А., Степанов, И. А., Шевченко, Т. Н., Юхимчук, Л. В., Степанова, А. А.	Цифровая экономика. Социально-экономические и управленческие концепции: коллективная монография	Москва: Научный консультант, Виктория плюс, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/80804.html">http://www.iprbookshop.ru/80804.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

#### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Палицин А. А.	Ассортимент и качество продукции: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=97658">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=97658</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Горшков П. В.	Формирование товарной политики, номенклатуры и ассортимента товаров в компании: монография	Москва: Лаборатория книги, 2012	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=142861">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=142861</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Магомедов Ш. Ш.	Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=417720">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=417720</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Максимец Н. В.	Мерчандайзинг с основами ассортиментной политики: учебное пособие	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=483700">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=483700</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.5	Никифоров, В. В.	Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок: учебное пособие	Москва: ГроссМедиа, 2008	<a href="http://www.iprbookshop.ru/924.html">http://www.iprbookshop.ru/924.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6		Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)	, 1996	<a href="http://www.iprbookshop.ru/61941.html">http://www.iprbookshop.ru/61941.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Гарант [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

Консультант+ <https://www.consultant.ru/>

Базы данных Росстата <https://gks.ru/databases>

Базы данных Ростовстата <https://rostov.gks.ru/folder/56777>, <https://rostov.gks.ru/folder/29957>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-2: Способен организовать на стадии закупок консультации с поставщиками в целях определения состояния конкурентной среды на соответствующих рынках товаров, работ, услуг с учетом методов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде			
З: методы исследования рынка, торговой политики; новинки в области торговой политики и особенности их внедрения на практике; технологии разработки инновационных решений	работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, систематизация полученной информации	Владение категориальным аппаратом; все теоретические положения умело увязывать с анализируемыми проблемами; умение применять теоретические знания для анализа практических ситуаций  умение анализировать, сравнивать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал;	О – опрос: Р.1 (В.1-23), Р.2 (В.1-24)  ЭС – эссе (1-16)  ДИ-деловая игра  В- вопросы к зачету (1-20)
У: самостоятельно изучать новые методы исследований рынка, ассортимента; дифференцировать источники информации и саму информацию для разработки и принятия решений в области торговой политики; оценивать инновационные технологии с целью внедрения в деятельность предприятия.	поиск и сбор необходимой литературы при подготовке к написанию эссе, систематизация полученной информации	умение анализировать, сравнивать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал; умение аргументировано и доказательно обосновывать свою позицию; умение участвовать в дискуссии по проблемным вопросам изучаемой дисциплины; умение свободно выполнять задания, предусмотренные	О – опрос: Р.1 (В.1-23), Р.2 (В.1-24); Т (1-15)  ЭС – эссе (1-16)  ДИ- деловая игра  В- вопросы к зачету (1-20)

		программой дисциплины	
В: навыками самостоятельного обучения новым методам исследования в коммерческой деятельности; навыками критического анализа информации, способной оказать влияние на эффективность торговой политики предприятия; навыками самостоятельного исследования инновационных решений на рынке; навыками оценки инновационных решений в торговой политике.	Работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, систематизация полученной информации; ответ на вопрос в процессе проведения опроса; поиск и сбор необходимой литературы при подготовке к написанию эссе	умение аргументировано и доказательно обосновывать свою позицию; умение участвовать в дискуссии по проблемным вопросам изучаемой дисциплины; умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой дисциплины	О – опрос: Р.1 (В.1-23), Р.2 (В.1-24) ЭС – эссе (1-16) ДИ- деловая игра В- вопросы к зачету (1-20)

### 3.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 50-100 баллов (зачет) - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 0-49 баллов (незачет) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### Вопросы к зачету

1. Сущность и цели торговой политики.



2. Управление ассортиментом в цепи поставок.
3. Анализ ассортимента во времени.
4. Основные показатели торговой политики.
5. Классификация взаимосвязей товаров в ассортименте.
6. Анализ прошлых продаж и моделирование состояния ассортимента в будущем.
7. Показатели оборачиваемости товара.
8. ABC сегментация ассортимента.
9. Анализ сезонности ассортимента.
10. Анализ стабильности продаж.
11. Ценовая сегментация ассортимента.
12. Оптимальность ассортимента по Лоренцо.
13. Парето оптимальный ассортимент.
14. Стратегическое позиционирование ассортимента.
15. Разработка ассортиментной стратегии оптового предприятия: выбор поставщиков и клиентов.
16. Торгово-закупочные компании: оперативное управление ассортиментом
17. Разработка укрупненного ассортимента розничного предприятия
18. Оперативное управление ассортиментом торгово-закупочной компании.
19. Управление ассортиментом одного бренда.
20. Управление марочным ассортиментом.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачет» (50-100 баллов) выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; наличие твердых и достаточно полных знаний, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности; изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;
- оценка «незачет» (0-49 баллов) выставляется студенту, если ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

#### **1.Определенный перечень товаров в разрезе групп, подгрупп, видов, разновидностей и других качественных отличительных признаков называется:**

- а)широта ассортимента
- б)ассортимент

в)товарная номенклатура

**2.Соответствие фактического наличия товаров в торговом предприятии выбранному ассортиментному перечню – это**

а)стабильность

б)глубина

в)широта

г)глубина

**3.Какие этапы включает в себя порядок разработки ассортиментной политики?**

а)анализ

б)исследование

в)регулирование

**4.На какие факторы делят формирование ассортимента товара?**

а)общие

б)внешние

в)экономические

**5.К специфическим факторам формирования ассортимента товаров относятся:**

а)условия товарообеспечения

б)спрос покупателей

в)производство товаров

**6.Числовые значения коэффициентов полноты и стабильности ассортимента находятся в пределах:**

а)от 1 до 10

б)от 1 до 5

в)от0 до 1

**7.К каким факторам формирования товарного ассортимента относятся транспортные условия, техническое оснащение магазина?**

а)общие

б)специфические

в)внутренние

**8.Бесперебойное наличие товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем магазина – это....**

а)полнота

б)глубина

в)широта

г)стабильность

**9.Какие показатели относятся к внутренним ограничениям на ассортимент:**

а)финансовые ресурсы

б)рынок поставщиков

в)состояние конкурентов

**10.Коэффициент стабильности вычисляют по формуле:**

а) $R_f / R_n$

б) $R_{f1} + R_{f2} + \dots + R_{fn} / R_n$

**11.Торговый ассортимент – это.**

- а) набор товаров, предоставленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров;
- б) набор товаров, формируемый организацией торговли или общественного питания с учетом ее специализации, потребительского спроса и материально-технической базы;
- в) набор товаров, предоставленный небольшим количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров.

**12. Простой ассортимент – это:**

- а) набор товаров, предоставленный небольшим количеством групп, видов и наименований, которые удовлетворяют ограниченное число потребностей;
- б) набор товаров, удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на их проектирование, разработку производства и доведение до потребителей;
- в) набор товаров, которые выполняют вспомогательные функции и не относятся к основным для данной организации.

**13. Сложный ассортимент – это.**

- а) набор товаров, формируемый организацией торговли с учетом ее специализации, потребительского спроса, материально-технической базы;
- б) набор товаров, предоставленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров, которые удовлетворяют разнообразные потребности в товарах;
- в) набор товаров, который выполняет значительное количество подгрупп, видов, разновидностей и наименований.

**14. Рациональный ассортимент – это:**

- а) набор товаров, наиболее полно удовлетворяющий реально обоснованные потребности, которые обеспечивают максимальное качество жизни при определенном уровне развития науки, техники и технологии;
- б) набор товаров удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на их проектирование, разработку, производство и доведение до потребителей;
- в) действительный набор товаров имеющийся в конкретной организации изготовителя или продавца.

**15. Оптимальный ассортимент – это :**

- а) набор товаров разных групп, видов, наименований, отличающихся большим разнообразием.
- б) набор товаров удовлетворяющий реальные потребности с максимально полезным эффектом для потребителя при минимальных затратах на их проектирование, разработку, производство и доведение до потребителей;
- в) набор товаров представленный значительным количеством групп, видов, разновидностей и наименований товаров, которые удовлетворяют разнообразные потребности.

**Ключи правильных ответов:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
б	г	А,В	а	а	в	б	г	а	б

<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>					
б	а	б	а	б					

### **Критерии оценки:**

- Максимальное количество 5 баллов выставляется обучающемуся, если он правильно ответил на все тестовые вопросы, дав правильное обоснование и развернутую аргументацию своего ответа с использованием дополнительной литературы;
- 4 балла студент может получить, если ответив правильно на тестовые вопросы, он недостаточно полно аргументировал свой ответ, либо не добрал балл за тестовый вопрос;
- 3 балла выставляется студенту, если студент правильно, но неполно (не все варианты) ответил на тестовые вопросы, аргументирует данный им ответ, но исключает другие правильные варианты, базируясь на знании лекционного материала, без привлечения основной и дополнительной литературы;
- во всех прочих ситуациях, т.е. при полном отсутствии ответов на тестовые вопросы работа студента признается неудовлетворительной.

### **Вопросы для опроса по дисциплине**

#### **Раздел 1. «Теоретические основы торговой политики предприятия»**

1. Понятие и свойства товаров.
2. Классификация товаров.
3. На чем основано принятие решений о длине товарной линии?
4. В чем заключается вытягивание товарной линии?
5. Назовите причины наполнения и обновления товарной линии?
6. На чем основан анализ структуры сбыта?
7. Понятие ассортиментной политики
8. Основные направления товарной политики.
9. Понятие номенклатуры и ассортимента.
10. Свойства и показатели товарной номенклатуры.
11. Решения в области товарной номенклатуры.
12. Управление товарной номенклатурой.
13. Понятие и принципы сегментации.
14. Методы и критерии сегментации.
15. Понятие и виды позиционирования.
16. Разработка нового товара.
17. Этап вывода товара на рынок.
18. Этап роста продаж товара.
19. Этап зрелости.
20. Этап спада продаж.
21. Возможные варианты кривой ЖЦТ.
22. Как фирма может повлиять на форму кривой ЖЦТ?
23. Что кроется за сознательным стремлением иметь широкий/глубокий ассортимент?

#### **Раздел 2. «Совершенствование торговой политики предприятия»**

1. Что может показать анализ товарооборачиваемости?
2. Перечислите основные виды показателей качества товара.

3. Что представляют собой абсолютные и относительные показатели ассортимента?
2. Количественное и стоимостное измерение ассортимента.
3. Остаток товара на конец периода.
4. Расчёт среднего запаса.
5. Медленные товары.
6. Оборачиваемость товара.
7. Бенчмаркинг и оборачиваемость.
8. Анализ прибыльности.
9. Анализ рентабельности.
10. Что такое конкурентоспособность товара и на чем основана методика её определения?
11. Анализ стабильности продаж.
12. Управление товарной номенклатурой.
13. Планирование товарного ассортимента.
14. Понятие мерчендайзинга.
15. Инструменты мерчендайзинга.
16. Программа мерчендайзинга.
17. Организация мерчендайзинга в компании
18. Торговая марка, товарный знак и бренд
19. Виды товарных знаков.
20. Правила применения товарного знака.
21. Разработка товарного знака.
22. Экономические аспекты использования товарного знака.
23. Правовые аспекты использования товарного знака.
24. Значение новых товаров

#### **Критерии оценки:**

Каждое собеседование оценивается по 5-и балльной системе:

- 5 баллов («отлично») выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- 4 балла («хорошо») выставляется студенту, при наличии у студентов твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, студент четко излагает материал, однако студентом допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, студент усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- 3 балла («удовлетворительно») выставляется студенту, при наличии у него твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- 0 баллов («неудовлетворительно») выставляется студенту, если его ответы не связаны с вопросами, студент допускает наличие грубых ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Максимальная сумма баллов по устному опросу 25 баллов (5 отвеов по устному опросу по 5 баллов).

#### **Тематика эссе по дисциплине**

1. Формирование оптимального торгового ассортимента предприятий розничной торговли.
2. Методы формирования торгового ассортимента.
3. Управление товарным ассортиментом (на конкретном рынке).
4. Оптимизация товарного ассортимента торговой фирмы на региональном рынке.
5. Планирование ассортимента продуктов питания и заказа сырья.
6. Методы маркетингового анализа ассортимента.

7. Создание и поддержание оптимального ассортиментного ряда продукции.
8. Комплексный анализ ассортиментной политики.
9. Формирование ассортиментной матрицы продуктового магазина.
10. Методы расчета цены товара.
11. Бэнчмаркинг в торговле.
12. Товарные знаки и брэнды торговых сетей.
13. Создание и выведение на рынок новых продуктов.
14. Подходы к оценке товарной политики предприятия.
15. Стратегическое управление ассортиментом.
16. Управление марочным ассортиментом

Критерии оценки:

Эссе оценивается по 10-балльной системе:

10 баллов («отлично») выставляется студенту, если тема раскрыта в полном объеме, по докладу подготовлена презентация, студентом даны развернутые ответы на вопросы преподавателя и студентов;

7 баллов («хорошо») выставляется студенту, если тема раскрыта, по докладу подготовлена презентация, однако студентом в ответе на поставленный(ые) вопрос(ы) были допущены неточности;

3 балла («удовлетворительно») выставляется студенту, если уровень овладения материалом не позволяет раскрыть ключевые позиции соответствующих компетенций;

0 баллов («неудовлетворительно») выставляется студенту, если он не владеет материалом по заданному вопросу.

Максимальное количество баллов, которое студент может получить -30. (1эссе 10баллов)

## Деловая игра по дисциплине

### «Модель торговой политики предприятия»

**Цель игры** - обучение коллективной форме принятия решений аналитического характера и ознакомление студентов с феноменом синергетического эффекта в условиях совместной деятельности.

**Содержание и правила игры.** Каждый участник игры выполняет роль эксперта в совершенствовании модели торговой политики предприятия. Каждый участник составляет собственные рекомендации. Проект совершенствования торговой политики предприятия разрабатывается коллективно.

«Сеть Familia растет быстро вовсе не потому, что в ней предлагают товар по сниженным ценам, а потому, что этот товар вовсе не дешевый»

Большой торговый центр. В магазинах, наполняющих его, пугающе пусто: редко в каком-либо из них можно разглядеть среди скучающих продавцов-консультантов одинокого покупателя. И только в Familia начинаешь ощущать себя уютно: звякают плечики на вешалах — покупатели не спеша подбирают себе одежду; шуршат по полу корзинки, постепенно загружаемые вещами; все примерочные — а их здесь около двух десятков — заняты, и даже наблюдается небольшая очередь к ним.

Видно, что запрос на предложение от Familia есть. Это подтверждают и данные о ее росте. Familia — одна из самых быстрорастущих отечественных компаний: в 2013–2017 годах ее выручка выросла почти в пять раз (см. график). Темпы прироста в 2017 году относительно предыдущего года составили более 40%. Такие темпы характерны для компаний, которые принято называть «газелями». О том, что именно предлагает Familia потребителям и как это обеспечивает ее рост, «Эксперту» рассказал генеральный директор сети Константин Надеждин.

— Чем обусловлен рост Familia — тем, что в кризис у потребителей упали доходы и они обратились к более дешевым сегментам вроде формата off-price, к которому относится сеть?

— Мы действительно растем. Правда, наша доля на рынке фешн составляет пока один процент (в мировом ритейле доля сегмента — почти два процента), но в российском off-price (торговый формат, предполагающий продажу в одном магазине широкого спектра оригинальных товаров известных брендов по ценам существенно ниже, чем в других местах. — «Эксперт») мы занимаем 95 процентов. И росли мы не потому, что, как вы говорите, формат off-price развивается в кризисные годы. Нет! Смотрите, кризис на Западе уже давно прошел, а off-price как рос, так и растет. Еще более высокими темпами. Потому что потребитель стал более рациональным. Он выбирает вдумчиво, смотрит на предложения ритейлеров, и сейчас у него даже есть возможность через смартфон сравнить все предложения на рынке. Да, наши покупатели получают, не побоюсь этого слова, баснословную выгоду. В среднем 60–65 процентов от первоначальной цены. Но мы не продаем дешевый товар. Для этого есть другие форматы — рынки, например. Мы же предлагаем оригинальные известные бренды. Потому что мы их покупаем по всему миру, более чем в сорока странах. Часть из них даже в Россию еще не пришли, а у нас они уже есть. Или вот Esprit, Oasis, OVS, Tally Weijl, Desigual: из России они ушли, но у нас останутся, потому что наш рынок им все равно интересен. У нас представлено свыше шести тысяч брендов более чем от двух тысяч поставщиков.

Посмотрите, вот бренды, что находятся в нашем корнере дизайнерских марок: Armani, Harmont & Blaine, Roberto Cavalli, Bugatti, Pinko. Мы и некоторые марки российских дизайнеров сюда выносим. Например, Masha Tsigal, Akhmadullina Dreams, или Vika Smolyanitskaya, или Naomi — прекрасные пуховики — очень хорошо продаются. Были сомнения, сможем ли мы за 11 тысяч продать их пальто с первой ценой 38 тысяч. Пошло.

— За счет чего вам удается ставить низкие цены, если товар такой оригинальный?

— На самом деле формату off-price более ста лет: первый такой магазин открылся при универмаге Filene's в Бостоне еще в 1909 году. Он назывался Filene's Basement, то есть «Подвал “Филенса”», — там со скидками реализовывали товарные излишки универмага, причем действовал принцип автоматического снижения цены: чем дольше товар находился в «подвале», тем больше была скидка. Сейчас в США оборот в сегменте off-price составляет порядка 50 миллиардов долларов, более 11 процентов от всего фешн-рынка страны. Это такие сети, как TJ-Maxx, Marshalls, Ross, Burlington, Nordstrom Rack — совокупно свыше шести тысяч магазинов. Рынок off-price США и весь фешн-рынок России сопоставимы по объемам.

Этот формат прочно встроен в экономическую модель. Он хеджирует риски производителей и ритейлеров. Мы покупаем остатки розницы последнего сезона, излишки производства, не выбранные розницей, отказы партнеров-франчайзи, коллекции из шоурумов. Соответственно, участники цепочки быстро получают деньги и возвращают их в оборот, хотя при этом отказываются от маржи, понимая, что товар у них купят иногда даже ниже себестоимости. Но оборотный капитал оптимизируется, на него запускается новая коллекция, и дальше пошел весь цикл.

В итоге мы предлагаем потребителю пусть не остромодный, но весьма актуальный товар — это не то, что годами лежит и пылится на складах. Для того чтобы актуальность не терялась, мы выезжаем на все отборки, очень быстро принимаем решения, оперативно вывозим товар. А главное, заранее планируем структуру спроса: какой ассортиментный ряд и какие коллекции будут востребованы, — чтобы удовлетворить потребность нашего покупателя именно тогда, когда она у него возникла. Ротация ассортимента в магазине происходит постоянно. Поставки в московские, питерские магазины и магазины центральных регионов осуществляются ежедневно. А в отдаленных регионах — два-три раза в неделю. Мы работаем на высоких скоростях.

— Чем это отличается от фаст-фешн?

— Фаст-фешн закупает, как правило, коллекциями на сезон вперед. И эти коллекции сбалансированы как total look. То есть ты заходишь в бутик и видишь блузки, пиджаки, юбки, брюки — все для тебя уже подобрано в комплект, тебе дают трафарет. А для нас идеальная поставка — единичка, одна штука на один SKU (Stock Keeping Unit; ассортиментная позиция. — «Эксперт»). И этих SKU в системе — миллионы. Посмотрите, вон брюки в горошек — они, возможно, единственные в сети. А может быть, их в каждом магазине по одной штучке.

Иными словами, у нас маленькая глубина ассортимента, разбитые размерные ряды, мы умышленно представляем наш товар по категориям, а дальше по размерам. А покупатель сам ищет свой образ из разных брендов — как художник. Ты ему даешь краски, а он эти краски кладет на холст. Возникает эффект «поиска сокровищ», никаких трафаретов, полная свобода творчества. Бывает, ходишь по торговому залу — мы, кстати, часто работаем «в полях» — и слышишь, даже мужчина-покупатель через весь зал кричит: «Посмотри, какой бренд я нашел! Ты посмотри, какая цена!» И в глазах восторг.

В off-price магазине можно найти все что угодно. Я помню, иду вдоль стены в одном из американских off-price гипермаркетов, мне говорят: «Голову подними». Что такое? А это стоит трехметровый каяк, прислоненный к стене. Наверное, спортивный ритейлер продал большой лот.

И в Familia покупатель может купить все. Ему не нужно, приходя в торговый центр, заходить в один магазин, примерять, и, если не подошло — лекала не те, не так село, цена не понравилась или цвет — идти в другой магазин. Снова заходить в примерочную, опять две-три вещи надевать-снимать. Для мужчин, кстати, это особо тяжелый труд. На втором магазине, как правило, нормальный мужчина «сдувается», на третьем у него появляется ярко выраженная грусть в глазах. Конечно, есть фанаты off-price, которые тратят в нашем магазине часы. Уходят в примерочную и там проводят много времени, но это все равно быстрее, чем обойти десяток магазинов, чтобы выбрать все необходимое. И, собственно, в одном месте ты сэкономишь и деньги, и время.

— Является ли вашим конкурентом интернет-торговля? Скажем, китайская платформа Tmall заявила, что намерена поставлять в Россию брендовые товары из всех уголков света.

— Формат off-price в онлайн реализовать еще никто эффективно не сумел. Единственный глобальный оператор, у которого есть свой онлайн-сток, — TJ-Maxx, но приносит он сети меньше десяти процентов выручки. Для онлайн-торговли важны большая глубина и полный размерный ряд. В off-price все с точностью до наоборот. Не успеешь модель подготовить к размещению в интернете, а она уже продается в магазине. И еще в нашу пользу работает низкий ценовой барьер входа на рынок. Торговать товаром off-price в онлайн экономически нецелесообразно, потому что косты съедят всю прибыль: ты должен «навесить» на товар операционные расходы — учесть в цене стоимость обработки заказа, его подготовки к отправке. А доставка для покупателя будет зачастую дороже, чем сам товар, потому что у нас можно купить качественные брендовые блузки, юбки, футболки и так далее даже в пределах 300–500 рублей, особенно в период переоценок, когда, как в «Подвале Филенса», включается механизм уменьшения цены при достижении определенного времени нахождения товара в магазине. Поэтому иногда у нас можно найти вещи с дисконтом более 90 процентов.

— Отличается чем-то Familia от магазинов off-price за рубежом?

— Основные законы этого формата мы, конечно, соблюдаем. Но различия, безусловно, есть. Например, российский рынок не готов к такой воздушной выкладке, как, например, в магазинах США. Наши магазины меньше по площади чуть ли не в два раза — в первую очередь потому, что мы представлены в популярных городских торговых центрах, соответственно, площадь обычно ограничена одной-полтора тысячами «квадратов». К тому же у нас ставки арендной платы в среднем пока выше, чем



на Западе. Развиваться в городских торговых центрах мы стараемся, поскольку в России основной шопинг происходит в них. В США off-price, как правило, располагается либо в вынесенных за пределы города моллах, либо в стрит-ритейле. Если в Филадельфии, одном из крупнейших городов США, пройти по Маркет-стрит, недалеко от колокола Свободы, то можно увидеть целых два квартала off-price. Все встали на одной площадке.

Кроме того, мы предоставляем покупателям больший размер выгоды, чем ритейлеры США: у нас он достигает 85–90 процентов стоимости аналогичных товаров в фирменных магазинах и бутиках, тогда как в практике американских off-price сетей максимальный дисконт традиционно составляет 60 процентов. Ведь российский потребитель более чувствителен к цене и менее восприимчив к скидкам среднего размера. То есть если в США, например, 20 процентов дисконта потребитель уже ощущает как скидку, то для российского потребителя это практически ничто.

В поля, в поля...

— Торговые центры охотно предоставляют вам площади?

— Мы лидеры формата, поэтому нас ждут: мы генерируем огромный трафик. У нас уже в первые два дня после открытия проходит по десять-пятнадцать тысяч человек. Есть фанаты, которые ездят на все открытия. Однажды открываем новый магазин, перерезаем ленточку, подходит женщина и говорит: «А можно мне кусочек ленты?» Я думал, это кто-то из наших сотрудников, а это оказалась покупательница. Она приезжает на каждое открытие и коллекционирует ленточки.

Люди нас искренне любят. Мы однажды разговорились с фанатом-покупателем, и совсем не юношей-хипстером — тридцать пять лет, семьянин. Он нам все про нас рассказал: «В таком-то магазине у вас было лучше предложение, а там-то немножко послабее. Там были такие-то бренды, а здесь иные». Мы взяли его контакты, естественно. Пригласили на обучение сотрудников — чтобы он им как покупатель рассказал о наших плюсах и минусах.

— Арендодатель идет вам навстречу, когда устанавливает тариф?

— Конечно. Он понимает, какой вклад мы внесем в развитие его объекта. И мы не конкурируем с другими операторами. Если покупатель лоялен конкретному бренду, который стоит с нами по соседству, значит, он пойдет в этот магазин. К нам он придет тоже, но не за конкретным брендом, а за комплексным предложением брендового товара. Мы находимся в симбиозе с другими операторами торгового центра, и арендодатели это ценят. На последней выставке девелоперов в Каннах мы находили в буклетах торговых центров, находящихся на стадии котлована, наш логотип на фасадах. То есть нас уже позиционируют как якорь, формирующий покупательский поток, наравне с мировыми сетевыми гигантами.

— Вы упомянули, что работаете «в полях». Как это?

— У нас это обязательно для всего топ-менеджмента. Например, выходили на склад, принимали огромную поставку. И соревновались, кто быстрее. И это драйв. Команды должны были принять товар, промаркировать — и побегать, разложить по коробам для магазинов. Я летал с тележкой четыре часа. Очень много светлых мыслей приходит, когда так побегаешь: здесь нужно оптимизировать, здесь нужно облегчить.

— Можете пример привести таких светлых мыслей?

— Вот мы бегали-бегали наперегонки с операционным директором, отвечающим за блок логистики. И по ходу соревнования решали, что можно сделать проще: достаточно по-другому расставить ящики, и мы на этом сэкономим три–пять процентов нашего ресурса.

Вот бобышки на плечиках, где указан размер. Они различаются по цвету: зеленая — 60-й размер, розовая — 58-й, темно-зеленая — 46-й и так далее. Я сам стоял на приемке, я понимаю, что визуальные различия плечиков существенно ускоряют операции — так быстрее развешивать вновь поступивший товар, возвращать его из примерочных.

На таких мелочах мы оптимизируем бизнес-процессы, снижаем затраты. Благодаря этому не поднимаем цены для покупателя уже который год и будем последними на рынке, кто их поднимет, хотя весь рынок готовится к росту.

— У вас ассортимент в Москве отличается от ассортимента в других городах?

— И в Москве могут быть разные магазины. Когда-то все было одинаково. Но потом мы, как любой уважающий себя ритейлер, начали подходить к формированию ассортимента дифференцированно. Мы дифференцируем магазины по кластерам в соответствии с потребительским поведением, понимая, какой покупатель куда приходит: где-то больше востребована классическая одежда, где-то casual, где-то высокие дизайнерские бренды, где-то более массовые. Таким образом, мы понимаем, в какой магазин какой товар мы должны поставить. То же и для других городов. Например, Казань — абсолютно фешн-город. И мы с директором розничной сети увидели, что в одном из центральных ТЦ, куда ходят молодые,

ориентированные на дизайнерские бренды люди, в нашем магазине нет корнера Gold Brands — зоны высоких брендов, которые мы сделали в нескольких магазинах в столице. Было срочно принято решение ее организовать.

— А в Казань вы бренды мусульманской моды не поставляете?

— Пока нет. Хотя тренд есть: многие операторы, как правило не самые большие, даже специально локализуют матрицу под потребности региона присутствия. Но мы пока с точки зрения региональной дифференциации сделали первый, хотя и большой шаг: научились локализовать матрицы Севера и Юга. Мы понимаем, что в южные, приморские города нужно до сентября поставлять купальники, футболки и сланцы, а на Север и в Сибирь уже в августе надо везти пуховики. Это, кстати, тоже отличает нас от западных сетей — там нет таких резких региональных различий в формировании ассортимента. Наша система распределения и наша логистика с учетом российских особенностей очень даже выигрышно смотрятся.

— В каком смысле?

— У нас ИТ-система за две секунды принимает решение, в какой магазин надо доставить конкретные джинсы такого-то размера и такого-то цвета в соответствии с потребностью и теми настройками, которые мы вводим. Например, есть ограничение по брендам: система не должна заполнять магазин одним брендом. И мы держим руку на пульсе, какие дополнительные настройки нужно развивать, чтобы усовершенствовать процесс. Эта система идентификации товара — наше ноу-хау, мы ее даже запатентовали, аналога на рынке нет в принципе. У западных сетей нашего сегмента на то, чтобы принять подобное решение, уходит до трех недель. К нам приезжали консультанты, уважаемые гуру, отдавшие этому формату многие годы, чтобы нас проконсультировать. И очень удивились, как мы достигаем таких скоростей. Там сидят триста аналитиков, а у нас управляет распределением один большой умный робот.

— Какую долю товара вы закупаете за границей?

— Сейчас пока пятьдесят на пятьдесят, но тренд смещается в пользу внутреннего рынка.

— Вы закупаете преимущественно в Европе?

— Практически во всем мире. Хотя действительно, наибольшие объемы поступают из Европы. Но существенные объемы мы берем в США, Бразилии, Японии, из Турции и Китая забираем стоки брендов, которые там шьют.

— Как вам удалось сформировать такой широкий круг поставщиков?

— Конечно, не все сразу родилось. Шаг за шагом. С пониманием того, что скорость нашего развития требует не только внутреннего закупа в России, но и покупок на мировом рынке. Мы рассказывали о себе, доказывали свое право называться off-price. Сейчас нас знают во всем мире. Они понимают: если мы говорим, что мы final destination point — конечное звено торговой цепочки, то мы им и являемся и никогда не перепродадим товар третьей стороне. После нас только пресс-компакторы, уничтожающие товар. Но мы его стараемся продавать до последнего. Мы соответствуем всей международной политике, связанной с борьбой с коррупцией, детским трудом и так далее. Мы забираем товар в любой упаковке. И при всех прочих равных условиях мы зачастую покупаем на лучших условиях, чем off-price гиганты, такие как TJ-Maxx. Потому что готовы быстрее оплатить товар, оперативно его забрать и быстрее вернуться за новым. Да, мы очень реактивные. И мы уже конкурируем за продавца с лидерами мирового off-price рынка.

Раньше было труднее, потому что некоторым вендорам было непривычно работать с Familia, компанией из России. А теперь не так. Срабатывает сарафанное радио. Был смешной случай: в Мадриде на одной из выставок подходим к стенду португальцев, предлагающих куртки. Представляемся: «Мы — русский TJ-Maxx». Они говорят: «Мы с TJ-Maxx не знакомы, а вот Familia знаем». То есть теперь наоборот: если кто-то не работает с нами — ты что? как? еще не работаешь с Familia?

— Сколько потребовалось времени, чтобы сформировать пул поставщиков?

— Мы шли в этом направлении с 2000 года. С каждым годом нас все больше и больше узнают и закладывают оборот с нами в свои бюджеты.

— На цену закупки удается повлиять?

— Конечно. У нас огромный штат больших профессионалов, всех уровней — от младших байеров до коммерческих директоров, более ста человек, которые летают по всему миру и ведут переговоры, каждый раз договариваясь об оптимизации цены каждого лота. Мы объясняем, что работаем на высоких скоростях и с минимальным доходом.

И еще наши переговорщики должны постоянно быть в курсе модных трендов. Лет двадцать назад достаточно было различать футболки и толстовки. А сейчас западная мода нам предлагает все новые модели, разогревает потребителя: свитшот, лонгслив, худи... И пошло-поехало. Это некая персонализация моды, дробление. В обуви то же самое. Если посмотреть названия

моделей, уже путаешься: раньше были просто кеды, а сейчас они уже делятся — слипоны, сникерсы, хайтопы... Если раньше называли просто «пальто», то теперь это и парка, и тренкот, дафлкот и так далее.

Из одной группы одежды возникает много других групп. Мы это, естественно, изучаем. И формируем предложения в соответствии с этим новым трендом.

— Какие самые тяжелые переговоры были у вас поставщиками?

— Сложные переговоры, да, бывают. Многие поставщики, особенно российские, создавшие и развивающие бренды с нуля, начинают с того, что им лучше «сжечь свой товар, чем продать в off-price». Иногда очень долго, годами ведем переговоры. Объясняем: «Можно и деньги сжечь, они лучше горят!»

Бывает, необходимо второй, третий, десятый раз приехать. Еще раз рассказать, еще раз показать. Разложить все по цифрам. Помочь в подготовке документов. С западными поставщиками можно сразу по ценам договориться, но им сложно работать с нашими контрактами. Они говорят: «Ребята, это невозможно. В Европе и в США у нас меньше бумажной работы». Приходится помогать. У нас очень профессиональный отдел сопровождения импорта, который занимается этими коммуникациями.

— Вы очень быстро расширяетесь. Это не рискованно?

— Мы понимаем, что не должны выходить за пределы своей финансовой стабильности. Скажу, что два года назад риски не попасть в трафик, не попасть в потребности были выше. Но со временем научились лучше просчитывать потенциальные факторы успешности магазина. И поэтому можем себе позволить открывать по десятку магазинов в месяц.

— Сколько вы инвестируете в магазин?

— Инвестиции весьма разумные. Наш формат минималистичен и функционален. Когда мы выходим на объект, мы до минимума сводим инвестиции в него, они должны отвечать определенным стандартам и позволять открываться в кратчайшие сроки. Как правило, отделку и подготовку к открытию для нас готовит арендодатель. Мы стараемся только красить стены и расставлять оборудование. И, естественно, для нас принципиально важна пожарная безопасность, особенно после известных трагических событий. Мы провели внутренний аудит безопасности всех торговых центров, где есть наши магазины, и один магазин — очень, кстати, прибыльный — пришлось даже закрыть, поскольку наши партнеры-арендодатели не были готовы срочно привести все в соответствие с нормами.

— А источники финансирования?

— Наши собственные средства. Мы не развиваемся на заемные средства. Можем взять короткие кредиты в сезонные спады, чтобы закупить товар в расчете на сезонные пики.

— Как дальше вы намерены развиваться?

— И интенсивно, и экстенсивно. Главное, что при расширении мы не просто идем большими шагами и столбим себе точки. Каждый следующий магазин мы делаем лучше предыдущего: ставим более функциональное оборудование, при этом стараемся удешевить его, делаем выкладку и развеску с учетом предыдущего опыта — как покупатель перемещается по торговому пространству, на какие предложения реагирует, как в зависимости сезона меняется интерес к той или иной группе, какие полки, вешала, навесы удобнее для него, как лучше разместить примерочные, сделать воздушнее витрину... Сейчас активно развиваем прикассовую зону — новая концепция существенно увеличила ее выручку. Потому что это импульсные покупки. Мы сюда ставим и белье, и колготки, здесь и продукты питания, печенье. По своему опыту, а я отец троих детей, советую мерчендайзерам: слушайте, обязательно игрушки должны быть в «прикассе», на высоте детского роста — ребенок должен иметь возможность не только их увидеть, но и потрогать! И мы поставили товар на этом уровне. Пока мама с покупками идет к кассе или если здесь вдруг очередь, ребенок подойдет, снимет что-то ему понравившееся и положит в корзину.

Создаем дополнительные возможности для кросс-сейла. Ставим в зале полки с комплементарным товаром: в отделе женской одежды это могут быть колготки или аксессуары, в мужском — мужские рубашки. Мы даем покупателю дополнительные опции. Мы за него не додумываем, что конкретно подходит к этой блузке, но углубляем для него варианты выбора. Иными словами, мы интенсивно развиваем модель.

— Но как вы развиваетесь в Сибири — это же такое большое логистическое плечо?

— В Сибири, конечно, непросто. Там потребитель по-другому покупает, чем в европейской части, потому что велико влияние китайского рынка, который пока еще чувствует там себя очень и очень вольготно. Как вы понимаете, этот рынок не очень легальный. Но я думаю, что в ближайшие годы государство отрегулирует ситуацию так, что она станет более благоприятной

для официальных ритейлеров. А с точки зрения логистики... Конечно, если сравнивать поставку в магазин в Москве, которая возможна в течение дня, то для магазина в Сибири это пять-шесть дней. Это, безусловно, значимо. Но такая разница закладывается в логистическое плечо планированием. Мы превосхищаем потребность: это как поток муравьев — покупатель еще только думает о покупке, а машины уже побежали и придут just in time.

— Что должно случиться, чтобы Familia ушла с рынка?

— Я больше всего, наверное, думал над этим вопросом, когда получил его от вас. Не хочу показаться самонадеянным: риски существуют. Но я бы назвал их вызовами, которые профессионалы должны предвидеть, к ним готовиться, иметь какой-то план «Б». Драматического препятствия, которое остановило бы наш рост, я пока не вижу, честно. Мы развиваемся органично. Не на разрыв, не из последних сил. Да, к некоторым обстоятельствам нужно адаптироваться. Да, сейчас ограниченное количество предложений по торговым центрам. Надо подумать, где еще мы можем разместиться. Берем карту московского метро. Какая доля станций нами охвачена? Выяснилось — только 40 процентов. В остальных, значит, надо смотреть на микроТЦ, стрит-ритейл.

Есть риски каннибализации. Это надо считать, чтобы четко понимать, насколько один магазин «съест» другой. Для этого у нас есть «карта покрытия» наших покупателей: мы знаем, в каком районе они живут. Знаем даже, что у нас есть покупатель, живущий в Париже: наложили покрытие на Google Maps, смотрим — звездочка над Парижем взлетела. Соответственно, при планировании открытий нам важно предусматривать, чтобы места жительства наших покупателей пересекались по минимуму, но в то же время чтобы это были территории высокой концентрации нашей аудитории — как сейчас.

## СПРАВКА О КОМПАНИИ

Торговая сеть Familia

Формат off-price

Основана в 2000 году

Число магазинов — 240

Представлена в 46 регионах России, в 86 городах

Оборот в 2017 году — 17,8 млрд рублей»<sup>1</sup>

Максимальное количество баллов, которое студент может получить -40.

---

<sup>1</sup> Эксперт, 2018г.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по окончании теоретического обучения до начала экзаменационной сессии в устной форме. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- практические занятия.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных самостоятельно вопросов, развиваются навыки применения инструментов торговой политике.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

– изучить рекомендованную учебную литературу;

– подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

– письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.