

Повышение конкурентоспособности рознично-торгового предприятия:

факторы и процессы

Маргарита
АКУЛИЧ

Эксперт журнала

Стабильность успеха в рознично-торговом бизнесе не реальна без обеспечения его эффективного развития на базе перманентного аккумулирования информации о собственных возможностях и перспективах на будущее, о состоянии целевых рынков, положении на этих рынках конкурентов и показателях конкурентоспособности. Актуальность проблемы конкурентоспособности неоспорима из-за ее универсального и глобального характера. Все страны мира, все товаропроизводители и маркетологи озабочены данной проблемой в условиях, когда во всех странах имеет место нарастание влияния на их экономики таких переменных, как интеграционные процессы, научно-техничко-технологическая революция, распространение конкуренции на новые сферы и области деятельности и повышение остроты ее характера.

ПРИМЕНИМО ЛИ ЭТО К РОЗНИЧНО-ТОРГОВОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ?

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимание ее относительной характеристики, выражающей степень отличия этого предприятия от его конкурентов с позиций удовлетворения потребительских нужд. При высокой конкурентоспособности рознично-торговое предприятие сталкивается с тем, что его потребители удовлетворены и

готовы к повторному приобретению его продукции, к нему не поступает претензий ни со стороны потребителей, общества, партнеров и акционеров. На данном предприятии престижно и приятно трудиться его сотрудникам.

Если говорить о конкурентоспособности торгово-розничного предприятия, то можно отметить многогранность этого понятия, включающего, безусловно, ценовые и качественные характеристики реализуемых товаров и услуг. Но это понятие также включает такие переменные, как:

- 1) уровень менеджмента;
- 2) сложившуюся систему управления финансовыми потоками;
- 3) инновационную и инвестиционную составляющие деятельности.

Изменение конкурентоспособности рознично-торгового предприятия происходит под воздействием рыночной конъюнктуры, степени конкурентного противостояния на рынке, технической оснащенности, степени внедрения новшеств, квалификации и мотивации персонала, финансовой устойчивости и, конечно, маркетинговой составляющей.

В отношении маркетинга торгово-розничного предприятия можно отметить, что посредством него торгово-розничное предприятие должно выявлять особо значимые потребительские потребности; учитывать изменения пред-

почтений клиентов; оценивать перспективность рыночных сегментов; разрабатывать и внедрять действенные, нацеленные на повышение конкурентоспособности предприятия, стратегии и т.д.

Повышение конкурентоспособности рознично-торгового предприятия возможно с помощью управленческого фактора, мерчендайзинга, логистики, использования интернета, наличия грамотного торгового персонала, использования прогрессивных способов продаж, технических факторов, формирования благоприятного имиджа и т.д.

ПРОЦЕСС ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности рознично-торгового предприятия является весьма не простым процессом, приводящим к увеличению способности этого предприятия прибыльно функционировать, научно-технически совершенствоваться, эффективно стимулировать персонал, поддерживать высокий уровень качества товаров и обслуживания.

Развитие конкурентоспособности рознично-торгового предприятия происходит во времени под влиянием факторов внешних и внутренних. Показатель уровня конкурентоспособности является, по сути, показателем относительным. Он сопоставляется с аналогичными показателями компаний-конкурентов или предприятий, принятых в качестве эталонных.

Конкурентоспособность рознично-торгового предприятия – это комплексный показатель, характеризующий эффективность и величину рациональности использования имеющихся у него ресурсов. Она дает предприятию шансы на увеличение его рыночной доли.

Высокий уровень показателя конкурентоспособности предприятия говорит о его хорошей способности противостоять конкурентам, выигрывать в конкурентной борьбе за потребительские кошельки и сердца, за деньги инвесторов. Он находится в зависимости от средовых факторов – от социальной, территориальной и экологической среды, и имеет отношение к конкурентным преимуществам предприятия, к его отличительным качествам и их сочетаниям, содействующим одержанию победы данного предприятия над другими подобными предприятиями.

Согласно Ж.-Ж. Ламбену конкурентные преимущества предприятия бывают внутренними и внешними. Преимущества внешние со стороны рознично-торгового предприятия не поддаются контролю в отличие от преимуществ внутренних. Внутренние преимущества необходимо регулировать с помощью управленческих ключевых факторов успеха: логистики, месторасположения и технологии; эффективной товарной политики и предлагаемого ассортимента; использования рациональных форм сбыта изделий на рынке; мерчендайзинга; ценовой политики; организации обслуживания; организации и выбора способов продвижения на рынке; хорошего управления персоналом; правильного управления финансовыми потоками; инвестирования в масштаб деятельности; качественного управления информационными потоками и др. Благодаря этим факторам можно выбрать стратегию позиционирования предприятия на выбранных рыночных целевых сегментах. Эти факторы должны максимально эффективно использоваться с помощью улучшения общей организационной структуры управления предприятием и усиления роли маркетинговой службы во внутриорганизационном взаимодействии.

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

Увеличение уровня конкурентоспособности рознично-торгового предприятия целесообразно осуществлять на базе применения стратегического подхода. При этом имеет место выделение являющихся основными стратегий: виолентной (или силовой); пациентной (или нишевой); коммутантной (или соединяющей); эксплерентной (или пионерской).

На применение стратегии силовой (виолентной) идут предприятия стандартные и крупные. Фундаментальным источником силы для них является массовая реализация товаров среднего (хорошего) качества по недорогим ценам. Эта стратегия работает на обеспечение рознично-торговому предприятию большого запаса конкурентоспособности. Такое предприятие продает дешевые, но приличные товары (но не дорогостоящие и плохие).

При принятии пациентной (нишевой) стратегии рознично-торговое предприятие практикует узкую специализацию для узкого потребительского круга. Продаваемые им высококачественные и дорогостоящие товары предприятие адресует тому потребительскому контингенту, который не желает приобретать обычные ординарные товары. Оно продает товары хорошие, неординарные, дорогие и не стремится прямо конкурировать с ведущими рыночными игроками. Подобные предприятия торговли называют «хитрыми лисами». Такую стратегию целесообразно принимать как философско-предпринимательскую. Ее принятие не предусматривает прямой борьбы с ведущими конкурентами, а предполагает выискивание недоступных для этих конкурентов сфер деятельности, что повышает шанс выигрыша в соперничестве с ними.

Преобладание коммутантной (соединяющей) стратегии имеет место при ведении обычного торгового бизнеса в локальных (местных) масштабах. Силу местное неспециализированное предприятие черпает в своей большей приспособленности к тому, чтобы удовлетворять небольшие по объему (а зачастую и кратковременные) нужды конкретного потребителя. В данном случае наблюдается увеличение потребительской ценности не с помощью продажи высококачественных товаров (как это имеет место у пациентов), а на базе такой переменной, как индивидуализация услуги. Некоторые потребители согласны доплачивать за то, что предприятие решает именно их особые проблемы.

Виолентам и пациентам не всегда удается удовлетворить индивидуальные потребности клиентов, и вот тогда наступает «звездный час» для коммутантов, готовых на использование любых возможностей для ведения бизнеса. Этих коммутантов называют еще «серыми мышами». Из-за своей повышенной гибкости они способны на удерживание своих позиций в конкурентном противостоянии. Обычно такие предприятия являются частными.

При принятии эксплерентной (пионерской) стратегии создаются новые рыночные сегменты либо радикальным образом преобразуются сегменты старые. Принятие данной стратегии означает, что предприятие является первопроходцем в поиске революционных решений и их

реализации. Оно делает первый ход и внедряет принципиальные нововведения, извлекая из этого солидную выгоду при условии, что не потерпит крах (выгоду получают лишь 15% таких предприятий). Эта стратегия является крайне рискованной, однако при выигрыше успех нередко оказывается оглушительным. Пионеры нацелены на предложение потребителям всего «лучшего, нового и недорогого, если получится».

При осуществлении выбора масштаба конкуренции и оптимизировании сочетания видов деятельности рознично-торговым предприятием, согласно М. Портеру, следует основываться на одной из трех являющихся базовыми стратегий обретения конкурентных преимуществ: либо абсолютного лидерства в издержках; либо дифференциации товаров; либо фокусирования. При выборе первой стратегии рознично-торговое предприятие занимается работой над повышением своей производительности. Ему следует обеспечивать регулирование среднего уровня цен с помощью достижения паритета по качеству, что означает, по сути, достижение не особенно высокого, но приемлемого уровня качества товаров и услуг или сочетания выгод, в равной степени желаемых каждой из групп покупателей на конкретном розничном рынке.

Достижение сокращения издержек происходит благодаря:

- повышению масштаба деятельности (и внешнего, и внутреннего) – предприятия (гипермаркеты) идут на увеличение ассортимента, торговых площадей;
- экономии с помощью опыта;
- оптимизированию организации логистики, маркетинга, ассортимента, продвижения и т.д.

При занятии позиции невысокого уровня издержек рознично-торговое предприятие защищается от конкурентов. Такой уровень говорит, что предприятие способно на зарабатывание прибыли в условиях, когда его соперники-конкуренты уже не имеют такой способности. Оно также защищается от мощных клиентов, способных влиять на уменьшение цены до уровня менее эффективных его конкурентов. С помощью невысоких издержек гарантируется защита от сильных поставщиков, обеспечивающая рознично-торговому предприятию больше гибкости, когда повышается стоимость вводимых

изделий. Позиция невысокого уровня издержек обычно содействует возведению высоких барьеров для вхождения в отрасль новых игроков, что связано с такими переменными, как экономия на масштабе и преимущества по издержкам. Также если предприятие ориентируется на низкий уровень издержек, оно может рассчитывать на более благоприятные условия в сравнении с его конкурентами по отношению к продаже товаров-субститутов.

Можно утверждать, что предприятие, занявшее позицию невысокого уровня издержек, защищает себя от всех пяти (по М. Портеру) конкурентных сил. Продолжение действия рыночных факторов происходит в направлении уменьшения прибылей только до того момента, пока прибыль предприятий-конкурентов, следующих за лидером, не станет нулевой. Конкуренты, которые являются менее эффективными, при этом от оказываемого на них конкурентного давления страдают в первую очередь.

Ко второй из трех базовых стратегий принято причисление стратегии дифференциации товара. Благодаря ей рознично-торговое предприятие обеспечивает себе защиту от предприятий-конкурентов на базе создания потребительской лояльности к бренду и снижения чувствительности клиентов к цене товара. Благодаря дифференциации растет чистая прибыль, что обеспечивает сокращение остроты проблемы издержек. С помощью этой стратегии предприятие получает шанс создания своего эксклюзивного имиджа, позволяющего достичь повышения конкурентоспособности на базе создания входных барьеров. Такими барьерами зачастую становятся факторы: покупательской приверженности; возможности позиционировать себя в качестве пионера в определенной деятельности или даже лидера; отстройки от сильных предприятий-конкурентов; накопленного предприятием трудновоспроизводимого конкурентами опыта.

Следует отметить, что если говорить о рознично-торговых предприятиях, то на них происходит дифференциация не только товаров, но и предоставляемых ими услуг. Это имеет принципиальное значение, т.к. копирование услуг представляется более проблематичным в сравнении с копированием товаров. Услуги нематериальны. И это создает для копирования сложности, но

отдельным предприятиям дает существенные шансы на успех.

К третьей базовой стратегии относят стратегию фокусировки на определенной покупательской группе, товарном виде или географическом рыночном сегменте. При принятии данной стратегии рознично-торговое предприятие исходит из того, что благодаря ей оно сумеет обеспечить более эффективное преследование своей стратегически важной цели в сравнении с предприятиями-конкурентами, действующими на более обширном пространстве. Реализация цели дает предприятию возможность достижения дифференциации. Дифференциация достигается с помощью сокращения издержек при лучшем обслуживании предприятием своего целевого рынка или посредством лучшего удовлетворения этого рынка с помощью товарно-сервисного предложения. В некоторых случаях наблюдается применение и того, и другого (и сокращаются издержки, и лучше удовлетворяется рынок).

Различие трех базовых вариантов стратегии состоит не только в отличии их функциональных характеристик, но и других параметров. Осуществление этих стратегий требует разных ресурсов и различающихся квалификаций персонала, а также различных организационных условий, процедур контроля и систем стимулов. Достижение успеха возможно благодаря долгосрочной приверженности предприятия выполнению своих первостепенных задач.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФАКТОР В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В отношении управленческого фактора рознично-торгового предприятия можно сказать, что он имеет отношение: к менеджменту и эффективности функционирования его системы; к организации являющихся основными бизнес-процессов; к использованию маркетинга в управлении; к обеспечению прибыльности и т.д.

Система управления позитивно влияет на конкурентоспособность предприятия, если она функционирует эффективно и способна на оперативное реагирование на происходящие изменения, причем как в среде внешней, так и во внутренней. В этой системе важным является то, насколько беспромедлительно происходит принятие управленческих решений.

В отношении внешней среды предприятия можно сказать, что она отличается постоянной изменчивостью, поскольку имеет место появление на рынке новых конкурентов, и конкурентные силы на нем находятся в перманентном движении. Конкуренты могут менять цены на продаваемые ими изделия, в их продуктовом ассортименте могут появляться новые позиции, они могут пойти на использование нового оборудования и более прогрессивных технологий. По этой причине рознично-торговому предприятию и его руководству необходимо постоянно быть начеку, чтобы вовремя и эффективно реагировать на активности конкурентов в целях сохранения своих клиентов и обеспечения собственной конкурентоспособности.

Работая над структурой управления, рознично-торговое предприятие должно осознавать, что в этой структуре необходимо содействовать скорости принятия решений в условиях изменения внешней по отношению к нему среды. Нужно ориентироваться на такое построение организации бизнес-процессов, чтобы возможным было оптимизирование организации всей розничной торговли, т.е. определения наилучшего ассортимента, привлечения мерчендайзинга и маркетинга, формирования эффективной команды менеджеров, обеспечения наивыгоднейшей реализации продукции и т.д.

Эффективность управления рознично-торговым предприятием предусматривает, что нужно внимательно относиться к формулированию миссии, к управлению торговым персоналом, к формированию и использованию информационной и нормативно-методической управленческой базы. При оптимально построенной организационной структуре достигается налаживание эффективных связей между сотрудниками, а при четком разделении обязанностей и функций и решения принимаются эффективнее и быстрее.

Эффективное управление предприятием розничной торговли предусматривает налаживание крепких долговременных связей с конкурентоспособными поставщиками товаров, предлагающими либо высококачественные товары, либо товары недорогостоящие. Нужно уметь заинтересовать таких товаропоставщиков, чтобы им выгодно было поставлять свои изделия именно данному предприятию. Для этого пра-

ктикуется использование эффекта масштаба, проявляющегося в покупке у одного поставщика сразу солидной партии товара. Это выгоднее делать не для отдельно взятой рознично-торговой точки, а для сети точек, что дает возможность представления в магазинах более широкого товарного ассортимента.

При наличии разнообразия поставщиков предприятие может обеспечивать пополнения ассортимента своих магазинов разными товарами, в т.ч. эксклюзивными, которых в других торговых точках данного рынка не найти. При высоком качестве таких товаров и их относительно невысокой себестоимости предприятие торговли может рассчитывать на получение дополнительной прибыли, т.к. на данные товары можно назначить немалую наценку (ведь это товары относительно редкие). При продаже подобных товаров торговая точка становится более привлекательной для клиентов и (соответственно) конкурентоспособной.

Эффективность управления рознично-торговым предприятием означает обеспечение доступа этого предприятия: к рынку ресурсов; к рынку инноваций (новых технологий, управленческих и маркетинговых инструментов); к новым способам мерчендайзинга и логистики. Получение предприятия доступа к рынку инноваций обеспечивает ему особое конкурентное преимущество, т.к. именно при инновационном развитии оно может рассчитывать на успех.

РОЛЬ ИМИДЖА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Уровень конкурентоспособности рознично-торгового предприятия во многом зависит от покупательской приверженности к нему, лояльности, которая, в свою очередь, определяется субъективной оценкой магазина клиентами, формируемой как в их сознании, так и в подсознании (даже больше в подсознании). Ввиду этого рассмотрение такого предприятия целесообразно как с функциональной позиции, так и с психологической. А это имеет непосредственное отношение к имиджу предприятия.

При наличии привлекательного имиджа рознично-торговое предприятие воспринимается его покупателями в качестве чего-то отличного от других деятелей рынка, имеющего пре-

имущества, которые у конкурентов отсутствуют. И поэтому потребители выбирают именно данное предприятие как место, где они постоянно совершают покупки.

Если говорить о понятии имиджа (или образа) рознично-торгового предприятия, то под ним принято понимание устойчивого представления клиентов, общественности, партнеров о престиже самого предприятия, продаваемых им изделиях и услугах, репутации его рядовых работников и руководителей.

Имидж рознично-торгового предприятия базируется на стиле его отношений – внешних и внутренних, межличностных и чисто деловых, и на его атрибутике: на его названии, эмблеме, товарном знаке. Также – на том особом характере, который ощущается людьми, который выразить можно некими эпитетами, приходящими на ум покупателям. Покупатели, к примеру, могут сказать о магазине, что он: дружелюбный; теплый; веселый; отзывчивый; добрый; грациозный и т.д.

Не всеми руководителями предприятий осознается необходимость создания и развития благоприятного имиджа. Некоторые руководители полагают, что рекламы товаров вполне достаточно. Однако опыт успешных предприятий показывает, что имидж существенно содействует повышению их конкурентоспособности, и поэтому каждому рознично-торговому предприятию целесообразно серьезно над ним работать. Особенно важно это делать в кризисные периоды, когда конкуренция между предприятиями обостряется.

Многие люди стремятся к выражению своей индивидуальности, используя такие материальные вещи, как одежда, автомобиль, квартира. Они носят особенные прически и делают татуировки, чтобы выделиться из толпы. Таких людей называют неординарными, к ним тянутся другие, хотят им подражать. А выражение индивидуальности рознично-торговыми предприятиями происходит благодаря особенностям предлагаемых ими товаров и услуг, их необычным особым названиям, их стилю, их фирменным знакам, качеству сервиса. Образ (имидж) рознично-торгового предприятия, по сути, является восприятием его индивидуальности разными деятелями рынка, осознанием и ощущением ими присущих предприятию специфических особенностей, имманентных ему черт.

Высокий имидж предприятия повышает его конкурентоспособность и содействует привлечению к нему потребителей. Обладающие благоприятным имиджем рознично-торговые предприятия притягивают к себе, как магнит. Их выбирают покупатели благодаря удобному месторасположению, удачному ассортименту, приемлемым ценам, эффективным способам стимулирования сбыта, высокому уровню сервиса и подготовке торгового персонала, известности бренда.

Покупателям достаточно легко назвать определенное рознично-торговое предприятие, если задать им вопрос о том, какое предприятие самое удобно расположенное, или какое предприятие продает товары по невысоким ценам. Причем они, скорее всего, назовут такое название торговой точки, которое является наиболее популярным и известным в конкретном рыночном сегменте.

Имидж торгово-розничного предприятия абстрактен, однако важным является его соответствие реальности. Если потребители считают магазин престижным, в нем должны быть действительно престижные товары. Только в этом случае покупатели будут готовы в таком магазине приобретать изделия.

Покупательские предпочтения в отношении рознично-торговых предприятий складываются под влиянием разных переменных: качества применяемых упаковок; безопасности продаваемой продукции; санитарного состояния и оформления магазина, отношения торгового персонала к клиентам, удобства часов работы, предоставления дополнительных услуг и др. Важно все – вплоть до мелочей, к которым предприятиям нужно относиться предельно внимательно, чтобы не ухудшить свой имидж. Особое внимание им надо уделять формированию и поддержанию своей репутации в интернете. Ведь сегодня многие люди именно благодаря интернету получают первую информацию и первые впечатления о разных рознично-торговых предприятиях.

Покупатели совершают покупки в разных торговых точках. Кому-то больше нравятся крупные супермаркеты, кто-то предпочитает небольшие магазины рядом с их домами, кто-то – магазины самообслуживания, а кто-то – оптовые рынки. Но все они обычно полагаются на

собственный опыт совершения покупок, включающий в себя все аспекты контактирования с торговой точкой, ее окружением и персоналом.

На покупателей влияет множество факторов, зависящих от руководства магазина, таких как численность торгового персонала, наличие ценников на изделиях, оформление внутреннего пространства, и т.д. Все эти факторы важны для клиентов. Если что-то не понравится клиенту, он может в будущем не посещать данную торговую точку.

Для повышения своего имиджа рознично-торговому предприятию нужно заботиться о внешнем и внутреннем оформлении торговых точек. Внешнее оформление служит для завлечения покупателей в магазин, а внутреннее – для того, чтобы люди стремились в магазине подольше пребывать и побольше покупать. Нельзя забывать о таких компонентах имиджа магазина, как приветливая вывеска у входа, высокое качество продукции, грамотная планировка, удачная выкладка товаров и др.

Каждое предприятие должно уделять внимание перечню и качеству дополнительных услуг, зависящих от его торговой специализации, и выявлять, насколько ими довольны покупатели. Если говорить о качестве услуг, то оно может соответствовать либо не соответствовать покупательским ожиданиям. Нужно стремиться, чтобы между ожиданиями и фактическим положением дел не было расхождений. Это достигается в первую очередь с помощью проявления продавцами внимания по отношению к клиентам и деликатности их поведения, а также компетенции и профессиональной подготовки торгового персонала.

Формирование имиджа рознично-торгового предприятия происходит на базе оценивания различными субъектами (в первую очередь потребителями) имеющихся у него наиболее важных, с их точки зрения, конкурентных преимуществ при воздействии на них разных источников информации.

...И, КОНЕЧНО, МЕРЧЕНДАЙЗИНГ

Сегодня рознично-торговым предприятиям настоятельно рекомендуется в целях увеличения уровня их конкурентоспособности прибегать к широкому использованию такого действенного механизма, как мерчендайзинг, под которым

принято понимание оптимального расположения торгового оборудования и эффективного представления изделий. С его помощью реально достичь существенного (примерно на 10-20%) увеличения продаж.

При использовании мерчендайзинговых инструментов достигается повышение конкурентоспособности рознично-торгового предприятия, поскольку он помогает обеспечению быстроты нахождения покупателем нужных ему товаров, удобному расположению в магазине торгового оборудования и точек сервиса.

Ассортимент магазина может быть разнообразным и очень широким. Однако если в торговом зале его представление неудачное, некоторые из товаров покупатель может вовсе не заметить, и начнет размышлять о том, чтобы сменить место совершения покупок. Если же покупатель в магазине ощущает себя комфортно, он этот магазин захочет посетить вновь. Вот почему так важна выигрешность представления товара в нем.

В мерчендайзинге особым требованием является требование качества продукции. Предлагаться покупателям должны самые высококачественные товары, ведь качество товаров и услуг серьезно влияет на выбор покупателем места его покупок, а также на уровень конкурентоспособности рознично-торговой точки.

Эффективность мерчендайзинга обеспечивается его высокой организацией. Оборудование должно быть расставлено в торговом зале по принципу оптимальности. А представленный продуктовый ассортимент должен отличаться качеством.

Если рознично-торговому предприятию удастся грамотно использовать в своей деятельности мерчендайзинг, оно может функционировать стабильно и эффективно. В его торговых точках покупатели смогут беспрепятственно находить товары, в которых они нуждаются. Это особенно важно для таких рознично-торговых предприятий, которым приходится нести большие транспортные расходы.

Получить нужный эффект от мерчендайзинга предприятие может с помощью оптимизации своей управленческой структуры таким образом, чтобы была обеспечена четкость организации всей его работы.

Продолжение следует