

# Повышение конкурентоспособности рознично-торгового предприятия:

## факторы и процессы

Окончание. Начало в № 5 за 2016 год

**Маргарита АКУЛИЧ**  
Эксперт журнала

### ЧИСТО ТЕХНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

К техническим факторам принято причисление:

- а) применяемых на предприятии технологий;
- б) используемого в рознично-торговых точках торгового оборудования;
- с) систем автоматизации;
- д) технических средств обслуживания покупателей.

Сегодня розничная торговля располагает большим разнообразием инструментов, содействующих повышению эффективности работы магазинов и повышению их конкурентоспособности. В ней активно используются автоматизированные системы управления, обеспечивающие высокий уровень оперативности сбора, анализа и обработки самой разнообразной управленческой информации.

Если рознично-торговое предприятие внедрит автоматизированную систему управления, оно может рассчитывать на сокращение его затрат на организацию торговли, что в итоге увеличит прибыль. На рынке информационных продуктов в области розничной торговли можно наблюдать наличие большого количества разнообразных программ, обеспечивающих эффективность выполнения разных функций и оптимизацию бизнес-процессов.

Сегодня имеется множество специальных информационных продуктов, позволяющих произвести автоматизацию любых бизнес-процессов на рознично-торговом предприятии, касающихся: управления торговлей, управления персоналом, управления финансами, управления маркетингом, управления закупками и др. При автоматизации бизнес-процессов происходит повышение эффективности всей работы предприятия при снижении затрат.

Современному торговому оборудованию под силу моментальное фиксирование объемов продаж какого угодно продукта в каждый из временных промежутков: часа, суток, дня, недели, месяца и т.д.

Прибегая к помощи автоматизированных систем управления, можно обеспечивать оперативность анализа показателей товарооборота по любому продукту, в любой торговой точке, что в итоге помогает рационализации процесса закупки товаров, избежанию их порчи и сохранению качества.

Выгода от использования автоматизированных систем управления обычно достигается и при продаже изделий в магазине. Благодаря современным программным продуктам возможна наиболее эффективная организация планировки торгового зала, выкладка товаров

и определение оптимального количества материалов рекламного характера.

Современная торговля должна ориентироваться на организацию высококачественного сервиса и предоставление покупателям возможности использования дополнительных услуг (по оплате сотовой связи, интернета, оплате покупки с помощью пластиковой карты и карты скидок и др.). Наличие разнообразных дополнительных услуг в магазине дает этому магазину больше шансов для привлечения в него клиентов. Это является одной из причин, почему столичные предприятия во многих странах идут на открытие своих магазинов в составе центров (торгово-развлекательных и просто торговых). Посещение такого центра дает покупателю массу разных возможностей. Большинству покупателей это по нраву. В итоге конкурентоспособность рознично-торговых предприятий, предоставляющих как основные, так и дополнительные услуги (наряду с продажей различных изделий), повышается.

### ПРОДАВЦЫ – ФАКТОР ПЕРСОНАЛА

Продавец для потребителей – это главное лицо рознично-торгового предприятия. От того, насколько доброжелательны, внимательны, деликатны, информированы и квалифицированы продавцы, существенно зависит и имидж предприятия, и его конкурентоспособность. Именно поэтому дальновидные торговые предприятия тратят много средств и сил на обучение продавцов, их развитие.

Продавцы должны опрятно и приятно выглядеть. Им следует четко осознавать, что их внешний вид и психологический настрой оказывает большое влияние на клиентов, на их желание приобретать товары и находиться в торговой точке продолжительное время.

Продавцам положено иметь четкое представление о потребительских характеристиках предлагаемых изделий, поскольку в глазах покупателей продавец является экспертом по товарам. Продавцам необходимо знать: обо всех условиях обслуживания (и допроданного, и послепродажного, если такое обслуживание предусмотрено); о товаропроизводителях (об их местонахождении, репутации, финансовом положении и т.д.).

Успешные продавцы, повышающие имидж и конкурентоспособность предприятия:

- умеют общаться с разными клиентами, они понимают их психологию, способны работать с убеждениями, предупреждать и разрешать конфликты, убеждать;
- способны на принятие неординарных решений и ориентацию в нестандартных ситуациях;
- знают и всегда помнят, что от удовлетворенности покупателей зависит достижение целей рознично-торгового предприятия, улучшение его имиджа, увеличение объема продаж и прибылей;
- прислушиваются к мнениям покупателей и принимают во внимание их рекомендации, касающиеся улучшения обслуживания;
- знают эффективные способы продаж и применяют их на практике;
- предрасположены к аналитическому мышлению и творческому подходу;
- доброжелательны и тактичны в отношениях как с покупателями, так и с коллегами, и с начальством.

Хорошие продавцы понимают, что покупателям не нравятся такие ситуации, когда имеют место: длинные очереди, мелко и небрежно написанные на ценниках слова и цифры, разговоры продавцов между собой, неудобные и неопрятные прилавки; ссоры между сотрудниками магазина; предпочтение одних покупателей (например, обеспеченных) другим; случаи отсутствия продавцов на рабочих местах; случаи некомпетентности и плохой информированности продавцов.

Современные продавцы должны стремиться всеми силами к установлению дружеских отношений с клиентами. Они не должны допускать, чтобы клиенты уходили из магазина без покупок. Даже небольшая покупка клиента – это крупная победа продавца. Им следует понимать, что для рознично-торгового предприятия важно сохранять существующих клиентов (т.к. на это уходит меньше сил) при одновременном привлечении новых, чтобы обеспечивалась и прибыль предприятия, и их собственные доходы.

Продавцы первыми ощущают происходящие в потребительском поведении изменения. Именно они говорят маркетологам о том, насколько за конкретный период времени увеличилась информированность покупателей и возрос их «профессионализм», что важно для принятия соответствующих мер, связанных с повышением квалификации торгового персонала.

## СПОСОБЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ

Чтобы повысить конкурентоспособность, рознично-торговому предприятию рекомендуется прибегать к использованию разных способов увеличения эффективности продаж. Например, если магазин продает обувь, можно пойти на то, чтобы продавать покупателям более дорогостоящий товар. Скажем, покупатель уже почти наметил товар, который он предположительно купит. Продавец может подойти к нему и предложить приобрести похожее, но более дорогое изделие (более дорогую пару обуви), объяснив это тем, что такое изделие лучше более дешевого (к примеру, из-за популярности производителя или из-за того, что изделие более модное).

В торговой точке надо стремиться продавать больше товара одному покупателю. К примеру, если клиенту понравились брюки, можно предложить, чтобы он примерил их вместе с футболкой либо блейзером. При этом продавцу следует товар именно предлагать, его не следует «впаривать». Можно здесь пойти на «усиление предложения» посредством использования системы скидок, бонусов на дополнительные покупки, а также на использование бесплатных методов «распродаж» и «новой партии», содействующих существенному увеличению суммы чека.

Целесообразным представляется идти на активное предложение покупателям сопутствующих изделий (услуг). «Мир» таких изделий очень разнообразный. Если продается одежда, можно предлагать клиентам и часы, и платки, и носки, и шарфы, и бижутерию. Причем покупатели могут вместе с понравившейся им модной одеждой приобрести таких изделий много. Важно использовать разные методы убеждения покупателя и способ «дополнительной покупки до определенной денежной суммы», при достижении которой (суммы) покупатель получает скидку или дисконтную карту. Помимо изделий рекомендуется предлагать и услуги (ремонт часов, доставка, химчистка и пр.).

Нужно будить «спящих» покупателей. Желательно проводить работу по формированию контактной базы клиентов и вести статистику. Это дает возможность «обзвона» клиентов, которые в последний месяц (или год, или неделю) ничего в торговых точках предприятия не приобретали. Можно позвонить по поводу намечающегося конкурса, ак-

ции, нового поступления товара, намечаемой распродажи и т.п.

Можно пойти на применение дисконтных карт. Делая по ним скидки, торговая точка теряет часть прибыли. Однако больше прибыли она может получить, обретая постоянных лояльных клиентов, делающих крупные покупки, приобретающих много разных товаров.

Целесообразным считается добавление бонусов при достижении клиентом конкретной суммы покупки. Для гарантирования поднятия среднего чека иногда бывает полезно подумать о том, чтобы клиенту что-то подарить при совершении им покупки на определенную сумму. Такой подарок может быть совершенно не походить на предлагаемые в магазине товары (скажем, в магазине обуви клиент в качестве бонуса получает чайник). Клиента нужно предупредить о том, что в торговой точке существует бонусная система. Особенно важно предупреждать тех покупателей, которые лишь немного «не дотянули» до фиксированной суммы, дающей право на получение бонуса.

Иногда хорошо проводить акции типа «пять по цене четырех». Такие акции эффективно мотивируют клиентов на увеличение сумм их покупок. Многие клиенты сегодня имеют личные автомобили и готовы отвезти домой много товара по выгодной для них общей стоимости. Если магазин осуществляет продажу крупного товара (например, обуви), его трудно продавать много в одни руки. В этом случае можно клиенту, купившему, скажем, три пары обуви, четвертую пару (самую недорогую) просто подарить. Благодаря подобным акциям многие рознично-торговые предприятия повышают свои продажи и свою конкурентоспособность. Особенно выгодно с помощью этих акций реализовывать сезонную продукцию.

Каждое рознично-торговое предприятие должно стремиться перманентно работать с контактами покупателей. Клиентов полезно обзванивать, им надо отправлять электронные письма, делая это деликатно и в соответствии с серьезными поводами. Например, можно клиента пригласить посетить магазин в день его рождения и предложить небольшой подарок или скидку. В этом случае отпадает необходимость в дорогостоящей рекламе.

В торговую точку следует стремиться привести каждого из клиентов четыре раза согласно правилу: «если покупатель отоварился в магази-

не четыре раза, он будет приходить в этот магазин снова». Для этого можно идти на применение подарочных сертификатов, купонов на скидки, бонусов. Нужно стимулировать клиентов на повторные покупки (причем суммы этих покупок, в принципе, не важны). После четвертой покупки клиент обычно становится постоянным лояльным покупателем.

Клиенту можно после приобретения им какой-то дорогостоящей вещи позвонить и спросить, доволен ли он осуществленной покупкой, не нуждается ли он еще в чем-то.

Рассмотренные способы повышения эффективности продаж помогают увеличить конкурентоспособность рознично-торгового предприятия в перспективе. Они зачастую включают «сарафанное радио», помогающее привлекать новых покупателей, повышать число покупок (в т.ч. повторных), увеличивать прибыль.

## РОЛЬ ИНТЕРНЕТА

Сегодня интернет является мощнейшим оружием в борьбе за повышение конкурентоспособности торгово-розничных предприятий. Многие дальновидные предприятия имеют собственные веб-сайты, на которых представлены предлагаемые ими изделия и услуги. Эти сайты повышают имидж предприятий, их репутацию, служат инструментом, помогающим налаживанию и улучшению обратной связи с покупателями.

Если рознично-торговое предприятие имеет собственный веб-сайт, ему желательно давать клиентам, посещающим их магазины, рекламные материалы с адресами этого сайта, продавцам нужно говорить о его существовании и возможности его использования. Некоторые магазины практикуют предложение товаров с веб-сайта со скидками. К примеру, посетителю сайта дается код, с помощью которого при посещении физического магазина он может купить товар дешевле на величину предоставленной ему скидки.

Если предприятие дает возможность покупателям приобретать дисконтные карты, для него целесообразно на сайте вести учет покупок и скидок для каждого из покупателей (покупатель имеет в этом случае свой «кабинет»).

Очень важная задача веб-сайта рознично-торгового предприятия – информировать клиентов о новых товарах и услугах, о намечаемых и проводи-

мых акциях, о предоставлении разных бонусов и скидок.

На сайтах рознично-торговых компаний полезно размещать разные интересные статьи и/или рецепты (например, блюд). Это может эффективно «подогревать» покупательский интерес и продвигать ресурс в сети. Статьи должны быть связаны с продаваемыми предприятием товарами и услугами. К примеру, если речь идет о магазине одежды, на сайте можно размещать статьи о моде, об истории костюма, об аксессуарах к одежде и т.д. Если магазин продовольственный, можно размещать статьи о происхождении разных продуктов, об их приготовлении (желательно прилагать рецепты). Статьи хорошо дополнять красочными фото и рисунками, чертежами, схемами, видеоматериалами.

Можно предлагать пользователям сайта не только товары (в т.ч. сопутствующие), но и услуги, наиболее распространенной из которых является услуга по доставке изделия.

Сегодня многие дальновидные рознично-торговые предприятия присутствуют в социальных интернет-сетях (в твиттере, на фейсбуке, Вконтакте и др.). Они активно работают с потенциальными и существующими покупателями, вызывая у них интерес с помощью представленных на страницах материалов. Такие страницы могут создавать и торговые предприятия, не имеющие своих веб-сайтов. Но они весьма полезны и для предприятий, такие сайты имеющих, т.к. их материалы могут перенаправлять участников соцсетей на данные сайты.

С помощью интернета (сайта, присутствия в социальной сети) рознично-торговое предприятие имеет шанс существенного повышения своего имиджа, что наряду с привлечением потребителей имеет важнейшее значение с позиций повышения его конкурентоспособности.

Возможности интернета растут. Не пользоваться этим, как говорится, грешно.

## ЭФФЕКТИВНАЯ ЛОГИСТИКА

Эффективная логистика является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности рознично-торгового предприятия. Реализация ее процесса происходит с помощью потоков, которые функционируют между: компонентами и подсистемами предприятия; предприятием торговли и внешней средой.

Чтобы логистика отличалась эффективностью, логистические службы рознично-торгового предприятия должны качественно выполнять свои функции с помощью отечественных и зарубежных прогрессивных логистических концепций.

На разных рознично-торговых предприятиях возможно различное разделение логистических функций между структурными подразделениями. Отдел закупок, к примеру, может заниматься:

- поиском надежных партнеров и формированием отличающихся рациональностью связей по закупкам, включая организацию эффективных коммуникаций с товаропоставщиками;
- оценением конъюнктуры рынка имеющегося предложения;
- выбором оптимальных условий и моделей закупок, в т.ч. определением параметров оптимального обслуживания (с точки зрения его уровня);
- определением цен закупок;
- разработкой оптимальных процедур расчетов (схем, условий, валюты, условий, порядка);
- контролированием оплаты за поставленные предприятию ТМЦ;
- юридической экспертизой деятельности, связанной с закупками, включая претензионную работу;
- оценением уровня и динамики экономической эффективности закупок.

На транспортный отдел могут возлагаться обязанности, касающиеся:

- 1) исчисления, имеющие отношение к потребностям в транспорте;
- 2) разработки отличающихся оптимальностью схем движения транспортных средств, определения параметров транспортировки, маршрутизации;
- 3) выбора перевозчика, типов и видов транспортных средств;
- 4) разработки всех требований, которые предъявляются к транспортной таре;
- 5) операций по погрузке-разгрузке;
- 6) выявления реальных потребностей в экспедиторских услугах;
- 7) диспетчеризации транспортных потоков;
- 8) определения особенных условий транспортировки (физические условия и режим транспортировки, страховка, переадресовка и др.);
- 9) заключения договоров на потребление разного рода транспортных услуг.

Маркетинговая служба (и/или служба продаж) нередко занимается:

- поиском клиентов и организацией с ними коммуникаций;
- оценением конъюнктуры и рыночного спроса;
- проектированием оптимальных схем расчетов;
- разработкой оптимальных условий поставок;
- исчислением цен поставок;
- организацией логистического обслуживания клиентов по оптимальным вариантам;
- определением параметров платежей (сроков, порядка, условий, валюты);
- разработкой политики сервиса;
- контролированием своевременности оплаты поставок потребителями;
- оценением экономической эффективности поставок.

Если говорить о функциях складского хозяйства, то на него зачастую возлагают ответственность за:

- организацию работ по погрузке-разгрузке;
- эффективность осуществления процедур приемки грузов (как по качеству, так и по количеству);
- разработку карт внутри складского перемещения единиц хранения и транспорта;
- обеспечение размещения поступившей товарной массы в местах, где она складывается и хранится;
- управление запасами;
- подготовку товаров и производственное потребление.

### **УСИЛЕНИЕ РОЛИ**

Роль логистики в повышении конкурентоспособности в рознице в прошлом недооценивалась. Сегодня уже ни у кого практически не имеется сомнений в отношении того, что логистика очень важна в поддержании устойчивости на рынке рознично-торгового предприятия, в оптимизации закупок, хранении запасов и транспортировке.

Благодаря рациональному управлению процессами закупок товаров, их доставкой на предприятие розничной торговли, товарными запасами, логистика помогает: экономить издержки обращения;

- уменьшать цены на изделия;
- повышать уровень рентабельности торгового бизнеса;
- обеспечивать рост эффективности товародвижения посредством снижения транспортных расходов;

- ускорять оборачиваемость вложенных в товарные запасы денежных средств;
- расширять сферы применения информационных новейших технологий.

Понятия логистики специалистами и учеными даются разные. Одни специалисты говорят о логистике лишь как о деятельности, имеющей отношение к функциональному подходу, к процессу товародвижения, к управлению всеми физическими операциями, требующими выполнения при доставке изделий от товаропоставщика к потребителю. Другие специалисты ориентируются на более широкий подход и полагают, что в понятие «логистика» должно обеспечиваться включение аспектов изучения рынка потребителей и товаропоставщиков, координации на товарном рынке спроса и предложения, а также гармонизации интересов всех, кто принимает участие в процессе товародвижения.

Если рассматривать логистику как инструмент повышения конкурентоспособности рознично-торгового предприятия, то следует указать, что она является стратегически значимой, поскольку она существенно влияет на такие важные показатели, как прибыль и доходность. Сегодня без нее нереально эффективное выполнение основных операций в розничной торговле.

Благодаря логистике производится контроль за наличием продукции на складах, оборачиваемостью запасов, своевременностью их пополнения и недопущением товарного дефицита. Имеет место ее ощутимое воздействие на изменение (в сторону уменьшения) транзакционных издержек, на уменьшение потерь при транспортировке, на снижение суммы всех издержек, на оптимизацию времени и расстояния доставки продукции, на рост качества предоставляемых торговлей услуг. Все это содействует существенному повышению конкурентоспособности рознично-торговых предприятий.

Покупатели заинтересованы в высоком качестве товаров, достойном уровне обслуживания, приемлемом уровне цен на изделия, в возможности получения дополнительных услуг, сокращении времени на поиск товаров в магазине и их покупке. Это во многом зависит от того, насколько интенсивно на предприятии торговли внедряются логистические подходы.

Усиление роли логистики в повышении конкурентоспособности рознично-торгового предприя-

тия требует, чтобы логистика ориентировалась на необходимость:

- увеличения скорости доставки товаров на рознично-торговое предприятие;
- применения новейших информационных систем, с помощью которых возможен контроль за получением товара и размещением его на складе, реально управление товарными запасами, проведение инвентаризации и т.д.;
- обеспечения качественного обслуживания покупателей;
- беспромедлительного реагирования на изменения спроса;
- использования современных способов продаж и мерчендайзинга;
- минимизации совокупных издержек обращения рознично-торгового предприятия, с помощью которой оказывается возможным снижение цен и увеличение уровня рентабельности.

Следует отметить, что использование логистики на небольших рознично-торговых предприятиях проблематично из-за:

- недостаточной концентрации капитала для собственного развития;
  - отсутствия финансовых возможностей, чтобы обеспечивать организацию специально оборудованных складских помещений;
  - ограниченных площадей для организации торгового зала и вспомогательных помещений;
  - отсутствия оборудования для перемещения и хранения продукции и своего собственного транспорта;
  - формирования ассортимента, предназначенного, чтобы удовлетворять повседневный спрос (в такой ассортимент включаются быстрооборачиваемые и скоропортящиеся продукты).
- Логистика, безусловно, важна для повышения конкурентоспособности рознично-торговых предприятий, но издержки на нее должны перманентно сокращаться, в т.ч. с помощью интеграции, содействующей оптимизированию организации товарных потоков.

## ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Сегодня можно заметить, что в интеграционных процессах розничной торговли логистической интеграции отводится все более значимая роль, поскольку отмечается развитие логистической интеграции между различными организациями (роз-

ничными, производственными, оптовыми, транспортными).

Розничная торговля является сферой, в которой по мере того как накапливается капитал, происходит развитие интеграционных процессов. Рынок наполняется торговыми точками и предприятиями разных форматов, извлекающими конкурентные преимущества. Эти преимущества получаются благодаря: собственным торговым маркам, максимизации товарооборота, получению ценовых скидок у товаропроизводителей на закупки продукции.

Тенденция к интеграции в розничной торговле обусловлена невысокой конкурентоспособностью большинства мелких торговых точек, не обладающих для своего развития достаточной концентрацией капитала, и необходимостью улучшения функционирования торговых предприятий.

Интеграционные процессы развиваются по ряду причин:

- логистику стали рассматривать как инструмент, помогающий созданию и реализации конкурентных преимуществ рознично-торгового предприятия;
- стали все больше развиваться логистические сети;
- стали все интенсивнее развиваться информационные технологии, с помощью которых можно обеспечивать более эффективное управление производственно-коммерческой деятельностью.

Сегодня благодаря разным изменениям в сфере розничной торговли (как качественным, так и количественным) логистика рознично-торговых предприятий на постоянной основе совершенствуется. Это такие изменения, как:

- рост численности товаропоставщиков, работающих с ритейлерами, из-за расширения товарного ассортимента на рознично-торговых предприятиях;
- рост скорости движения товарных запасов по всей цепи поставок розничных торговцев приводит к увеличению доли свежих скоропортящихся продуктов и полуфабрикатов;
- увеличение степени централизации производимых закупок из-за увеличения рыночной доли сетевой розничной торговли;
- повышение уровня взаимодействия с товаропоставщиками и уровня сотрудничества и интеграции по всей цепочке поставок;

- уменьшение удельных уровней затрат (включая логистические) розничной торговли ввиду перманентного укрупнения масштабов деятельности;
- возрастание значимости логистики розничной торговли, обусловленной тем, что именно рознично-торговыми предприятиями определяется, какие изделия и каких товаропроизводителей удостоится представления на полках магазинов;
- увеличение объема и частоты закупок изделий розничными торговцами;
- внедрение систем быстрого реагирования, нацеленных на то, чтобы было лучшее управление запасами, чтобы ускоренно двигались товарные потоки;
- реагирование на изменение покупательских потребностей и уменьшение числа случаев возникновения дефицита товара с помощью внедрения систем штрих-кодирования, электронного обмена данными, прибегания к использованию упаковки, дающей возможность перемещения товаров в торговый зал без их предварительной подготовки.

Некоторые рознично-торговые предприятия интегрировали потоковые процессы с охватом всех логистических функций. При осуществлении логистической интеграции объединяется ряд товарных ресурсов и логистических функций, что позволяет повысить эффективность, и содействует повышению конкурентоспособности предприятий.

Если объединение рознично-торговых точек происходит с опорой на логистические принципы, то данные точки считаются логистически интегрированными.

Добиться существенного роста эффективности можно путем выявления резервов с помощью изучения таких процессов как транспортирование и системное интегрирование закупок, и их мобилизации. Чтобы найти пути повышения уровня эффективности функционирования магазинов, нужно обеспечить выявление и исследование параметров торговой деятельности, из-за изменения которых происходит изменение характера торговых процессов.

Развивая логистическую деятельность, рознично-торговые предприятия добиваются оптимизации взаимоотношений хозяйствующих субъектов и повышения эффективности функционирования в целом. Все это ведет к повышению конкурентоспособности данных предприятий.