

Разработка эффективных бизнес-процессов как необходимое условие реструктуризации торгового менеджмента

Становление новой парадигмы торгового менеджмента основывается на принципиально новых бизнес-процессах, свойственных современным торговым предприятиям. Бизнес-процесс может охватывать как решение какой-либо локальной задачи, так и более масштабной, в том числе стратегической задачи. В этом случае общий бизнес-процесс складывается из совокупности более мелких подпроцессов. Наличие эффективных бизнес-процессов розничных торговых предприятий следует рассматривать в качестве главного фактора их успешной деятельности (рис. 1).

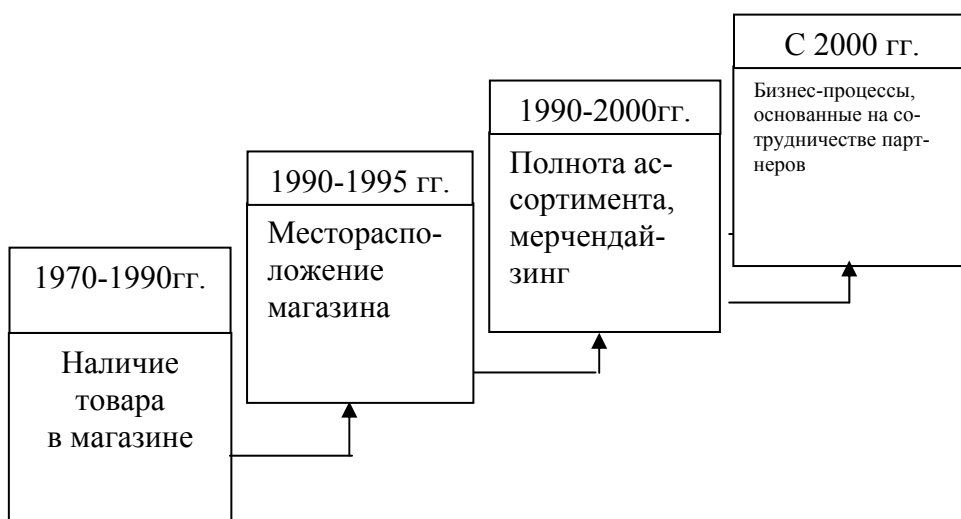


Рис. 1 – Факторы успеха розничных предприятий на различных этапах развития

Как видно из рисунка, в 70-90-ые гг. прошлого столетия в условиях дефицита привлекательность магазина для покупателя определялась лишь наличием в нем необходимого товара. По разрядке вышестоящей организации товар направлялся не во все, а только в избранные магазины. В целях покупки товара покупатели, несмотря на месторасположение магазина, были готовы преодолеть любые расстояния, нередко в другой город.

Постепенное насыщение рынка в начале 1990-ых гг. привело к росту значимости такого фактора как месторасположение магазина. На этом этапе покупатели при выборе магазина стали учитывать пешеходную и транспорт-

ную доступность, время в пути и прочие факторы, обусловленные месторасположением торгового предприятия.

К концу 1990-ых гг., появилось значительное количество предприятий розничной торговли, поэтому наличие выше указанных факторов уже не могло обеспечить успешную работу магазина. Широта, полнота и устойчивость ассортимента, привлекательность выкладки товара становятся не менее важными для покупателя. В связи с этим розничные торговые предприятия были вынуждены значительные усилия направить на формирование ассортимента и мерчендайзинг товаров.

Дальнейшее развитие торговли, появление большого количества розничных торговых предприятий, в том числе зарубежных компаний, резко изменило ситуацию на российском рынке, вызвав необходимость улучшения технологий торговли путем внедрения современных бизнес-процессов. Новые задачи, которые стоят перед современными торговыми предприятиями, обуславливают появление современных торговых технологий.

Сегодня, когда производственные задачи многими российскими изготовителями в целом решены (модернизация, создание продукта и технологий производства, контроль качества и т. д.), первостепенное значение уделяется сбыту и продвижению продукта. Тем самым взаимодействие с розничными торговыми предприятиями и участие в их бизнес-процессах становится стратегической задачей изготовителей.

Ситуация подчиненной роли изготовителей усиливается тем, что рост производственных мощностей стал опережать рост потребления. Как следствие, конкуренция между изготовителями обостряется. В этих условиях они вынуждены искать новые способы заполнения рыночных ниш, чтобы заинтересовать своей продукцией розничного продавца.

Аналогичная ситуация с поставщиками товаров. До появления торговых сетей основными каналами сбыта на российском рынке были оптовые компании, покупающие у изготовителей товары и затем перепродающие их в магазины и прочие торговые точки. Вопросы розничной торговли поставщиков практически не касались.

Однако когда в конце 90-х гг. прошлого столетия началось развитие современных предприятий розничной торговли, в том числе сетевых, поставщики и изготовители стали прикладывать массу усилий, чтобы сохранить лидерство на полках сетевых магазинов. Причин для этого несколько. Во-первых, их привлекал гарантированный сбыт значительных объемов продукции, который могли предложить сетевые магазины; во-вторых, произошло упрощение работы, по одному контракту продукция получила возможность продаваться в десятках торговых точках.

В-третьих, присутствие товаров в современных сетевых предприятиях рассматривалось как один из маркетинговых приемов продвижения продукции: покупатели лучше относятся к товарам в современных магазинах, а владельцы не сетевых магазинов вынуждены внимательно отслеживать ассортимент лидеров и, часто, просто копировать его в надежде повторить успех.

Для того чтобы успешно конкурировать на рынке ритейла, бизнес-процессы отдельных участников товародвижения не должны быть изолированы друг от друга. Объединение производителей, дистрибьюции и розницы становится основой формирования эффективных технологий для реализации стратегии лидерства (рис. 2).



Рис. 2 – Консолидирование интересов участников бизнес-процесса

При этом отдельные участники товародвижения перестают рассуждать о прибыли каждой из сторон, торговаться о цене и «перетягивать одеяло на себя», а сообща исходят из интересов развития товара и роста его объемов

продаж в интересах покупателей. Тем самым интеграция участников товародвижения позволяет выстроить эффективный бизнес-процесс товара от производителя до потребителя, максимально сосредоточившись на запросах покупателей. Такая позиция бизнес-партнеров способствует синергитическому эффекту роста объемов продаж, являясь прорывом во всей торговораспределительной системе.

Особенностью современных бизнес-процессов торговых сетей является активное и непосредственное участие в них всех предприятий-субъектов распределительной системы. Не менее важная особенность проявляется в структуре и содержании бизнес-процессов, поскольку крупные розничные предприятия многие не свойственные им ранее функции берут на себя (производство хлебо-булочных изделий, мясных полуфабрикатов и др.). Кроме этого они строят свои распределительные центры, выполняя функции оптовых предприятий, самостоятельно занимаются транспортными перевозками и пр. Тем самым горизонтальная интеграция вызывает интенсивный рост вертикальных интеграционных структур, замыкающих на себе весь технологический цикл в цепочке производство – дистрибьюция – розница.

Наряду с изменениями в технологическом процессе существенные изменения произошли в качестве торговых бизнес-процессов. Встреча покупателей, выявление их запросов, консультирование, операции по отпуску товара, оказание дополнительных услуг и другие элементы обслуживания перешли на качественно иной уровень, став весомыми факторами конкурентоспособности торгового предприятия.

Таким образом, успех развития современных торговых предприятий определяют эффективные бизнес-процессы, выстроенные на основе интеграции производителей, дистрибьюции и розницы с учетом интересов потребителей. Понимание предпочтений потребителей позволяет участникам товародвижения более эффективно реализовывать стратегию лидерства.