7.10. СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Солтыс А.Ю., аспирант, Экономический факультет

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассматривается применение различных стратегий на рынке современной розничной торговли. Представлены такие методы, как аутсорсинг, диверсификация торговых форматов, слияние и поглощение, клиентоориентированный мерчендайзинг и ассортимент, гибкая ценовая стратегия, а также онлайн-торговля. Кроме того, в статье приведены основные тренды, которые влияют на ретейл в современной экономике. Применение и адаптация стратегий поможет компаниям успешно развиваться на рынке.

В современном мире все больше факторов влияют на решения покупателей о выборе продуктового ретейлера, происходят изменения в поведении покупателей, все более значимыми факторами, влияющими на розничную и мелкооптовую торговлю, становятся: рыночная ситуация, высокие операционные расходы, увеличение закупок клиентами в магазинах различных форматов, растет количество покупателей с меньшими располагаемыми доходами, снижение лояльности потребителей, влияние цифровых средств массовой информации на принятие решений о покупке. В кризисное время в экономике наблюдается снижение потребительского доверия, снижение затрат и процесс оптимизации закупок. В связи с этим происходит рост конкуренции среди ретейлеров, как крупных торговых центров, так и магазинов у дома, таким образом, компании должны адоптировать свою стратегию в изменяющихся условиях. Для привлечения клиентов ретейлеры, например, применяют стратегию развития различных форматов магазинов, таких как дискаунтеры, онлайн магазины, магазины у дома, гипермаркеты и супермаркеты. При этом все магазины работают на одном рынке.

Рассмотрим дополнительные факторы, которые влияют на бизнес ретейлера.

1. Увеличение расходов: рост арендных и процентных ставок, стоимости электроэнергии и других расходов влияют на маржу компании. Например, в Великобритании в период кризиса после 2008 г. правительство заморозило процентные ставки с целью дать ретейлерам время проработать внутренние процессы.
2. Доставка и логистика: с увеличением внимания компаний к сокращению затрат в сфере управления цепью поставок, им необходимо оптимизировать количество поставщиков, в том числе беря роль поставщика на себя. Таким образом, издержки и риски ретейлер несет сам. Кроме того, компании должны работать над оптимизацией складских запасов и складских помещений.
3. Глобализация: ретейлеры сталкиваются с насыщением рынка и устойчивым распространением сетей, у покупателей складывается определенное отношение к каждому бренду. Компаниям, нацеленным на новые, высоко потенциальные рынки, для роста бизнеса необходимы новые и продуманные стратегии проникновения на эти рынки.
4. Фокус на аналитике: нынешние возможности аналитики розничной торговли не полностью удовлетворяют потребности компаний, ретейлер не успевает отслеживать все изменения в спросе. Сегодня лидеры бизнеса в Северной Америке и Европе готовы тратить большие средства на аналитику, чтобы сделать точные прогнозы, определить тенденции рынка и переориентировать свои стратегии.
5. Рост электронной розничной торговли: онлайн-торговля развивается в Европейских странах и Северной Америке. В Европе средний рост онлайн торговли в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составляет 16,7%, в США – 14,4%. По прогнозам, в 2016 г. продажи через магазины в Европе уменьшатся на 1,5% (в Великобритании – 4,3%), а в США – на 2,2% [17]. Таким образом, розничные продавцы должны увеличивать свое присутствие в Интернете.
6. Развитие электронных форматов взаимодействия: ретейлерам необходимо перестраивать свой формат работы с учетом развития современных технологий, необходимо учитывать современные каналы коммуникаций с покупателями и следить за трендами в диджитал сфере. Широкое использование смартфонов, интернета и социальных сетей приводит к тому, что ретейлеру необходимо присутствовать в таких каналах связи, как «Фейсбук» (Facebook), «Ютюб» (YouTube), «Инстаграм» (Instagram) и других.

Все эти факторы отражают необходимость быстрее принимать решения и изменяться в зависимости от новых клиентских запросов и изменений рынка. Рассмотрим какие стратегии доступны для ретейлеров для развития их бизнеса.

Стратегия 1. Аутсорсинг

Рынок аутсорсинговых услуг продолжает расти, начиная с 2000-х гг. международный рынок аутсорсинговых услуг вырос в два раза [13]. Согласно данным агентства AT Керни, рынок аутсорсинговых услуг в Российской Федерации развиваетс, и в период с 2010 г. по 2015 г. вырос на 27%. Аутсорсинг применяется в различных сферах и областях, и ретейл не является исключением. В розничной торговле многие функции могут быть переданы на полный или частичный аутсорсинг (ауттаскинг), включая функции логистики, рекламы, подбора персонала и другие, но ретейлер должен всегда тщательно оценивать эффект от аутсорсинга, опираясь не только на стоимость услуг, но и на другие показатели, такие как эффективность труда, скорость возврата инвестиций и т.п. Какие функции передавать на аутсорсинг является стратегическим решением компании, в итоге это должно привести к улучшению компании в глазах клиента (покупателя).

Эксперты отмечают, что ретейлер должен выбирать правильный баланс между тем, что сохранять внутри компании и что отдавать на аутсорсинг. Основные, эксклюзивные процессы, которые могут отличить компанию от конкурентов должны вестись внутри компании, для минимизации рисков относительно потери технологии / процесса, которые подрядчик может продать конкурентам. Оценка издержек также является важным фактором определения необходимости аутсорсинга. Дополнительным фактором является срок подготовки всех процессов

внутри компании по сравнению с подписанием договоренностей и оптимизацией работы с аутсорсером. Это связано с тем, что в больших сетевых компаниях многие процессы уже могут работать, но их необходимо дорабатывать, и с этим связана необходимость привлечения подрядчика. Если в компании нет опыта построение процессов, то существует два варианта создания процессов.

1. Передать процесс аутсорсеру и накапливать опыт построения процесса внутри компании. Например, в «Метро Кэш энд Керри» (Metro Cash and Carry) во Франции существуют платежные карты от компании. При создании данной услуги, процессы строились через внешнего подрядчика (в данном случае банк), далее у компании появился опыт взаимодействия с клиентами, оценки их платежеспособности и компания отказалась от аутсорсера, на данный момент проект полностью поддерживается компанией самостоятельно.
2. Пригласить внешнего консультанта для налаживания внутренних процессов или их создания. Часто ретейлеры приглашают крупные консалтинговые компании имеющие опыт работы с ретейлерами в разных странах для ведения различных проектов, либо для разработки стратегии, выявления сильных и слабых сторон компании.

С каждым годом все больше экспертов отмечают, что личностные отношения играют все большую роль во взаимодействии между партнерами. Поэтому при выборе аутсорсинг-партнера необходимо учитывать следующие пункты.

1. Необходимо быть уверенным, что заказчику будет комфортно работать с людьми из аутсорсинговой команды, они разделяют ценности компании-заказчика, а заказчику в свою очередь понятны принципы работы партнера.
2. Готовность раскрыть информацию и поделиться информацией с партнером. Таким образом, компаниям необходимо строить доверительные отношения, ведь от объемов информации, которые предоставит заказчик, будет зависеть успех сотрудничества.
3. Взаимодействие с партнером – важная часть работы, при изменении стратегии, направления работы ретейлера партнер должен узнавать незамедлительно.
4. Контракт должен быть долгосрочным. Аутсорсера необходимо рассматривать как сотрудника компании, поэтому его необходимо удерживать, и развиваться вместе с партнером для совершенствования бизнеса.

Аутсорсинг является для обеих компаний (как для подрядчика, так и для заказчика) достаточно сложным деловым процессом. Каждый клиент аутсорсинговой компании уникален, поэтому решения для заказчиков должны быть уникальными и применимыми их типу бизнеса и стратегии. По данным консалтингового агентства AT Керни около 30-40% аутсорсинговый сделок терпят неудачу каждый первый год сотрудничества [22]. Приведем некоторые основные причины, из-за которых происходит разрыв контрактов, и более подробно опишем проблемы, которые возникают на каждом этапе сотрудничества. Все причины можно разделить на три стадии взаимодействия партнеров.

Стадия 1. Оценка необходимости аутсорсинга и переговорный этап с подрядчиком:

- завышенные ожидания от проекта / подрядчика;
- нежелание передавать важные сведения компании аутсорсеру.

Стадия 2. Подписание договора:

- недостаточное вовлечение руководителей заказчика в проект;
- нет четкой стратегии и разделения обязанностей между подрядчиком и исполнителем;
- передача большого количества процессов аутсорсеру, в том числе тех, на которых он не специализируется;
- отсутствие навыков управления технологическими процессами.

Стадия 3. Управление процессом:

- непродуманное взаимодействие с аутсорсером;
- недостаточное управление подрядчиком;
- невозможность выполнить все обязательства (невыполнение объемов предоставляемых услуг);
- отсутствие инновационного потенциала у подрядчика;
- непонимание культурных особенностей компании, построения и ведения бизнеса.

Таким образом, можно выделить следующие показатели, на которые стоит обращать внимание при взаимодействии с аутсорсером для минимизации рисков и улучшения качества услуг:

1. В договоре с аутсорсинговой фирмой нужно максимально подробно перечислить услуги, указать требуемый уровень их качества, порядок и срок приемки услуг, основания наступления ответственности и возможные санкции. Дополнительно можно предусмотреть механизм компенсации за ошибки, случившиеся по вине специалистов компании-аутсорсера.
2. В договор можно включить условие о неустойке. Преимущество этого пункта договора в том, что, выдвигая требование об уплате неустойки, компания-заказчик не будет обязана доказывать причинение ей убытков, если они возникли при несоблюдении определенных пунктов договора (например, доставка продуктов питания к определенному времени по заказу конечного клиента). Кроме неустойки, в договоре можно также предусмотреть случаи взыскания денежных сумм за убытки компании-заказчика из-за некомпетентности исполнителя. Однако существует ограничение: убытки могут быть возмещены, только если доказана вина специалиста аутсорсинговой компании.
3. Контроль над деятельностью аутсорсера. Ответственный за переданный процесс сотрудник компании-заказчика должен контролировать работу аутсорсера: контактировать с ответственным лицом по проекту со стороны аутсорсера, отслеживать выполнение процессов, документооборота, предоставлять всю необходимую информацию.
4. Критерии оценки работы. Заказчик должен выделить критерии, по которым будет контролироваться качество получаемых услуг. Показатели отражаются в договоре о предоставлении услуг. В дальнейшем необходимо проводить мониторинг качества услуг, организовывать встречи с партнерами в целях получения обратной связи. Это позволит компании понимать, достигает ли она поставленных результатов с помощью аутсорсера и эффективно ли он работает.
5. Проверка персонала. Компания должна поставить четкие условия аутсорсеру по критериям персонала, они будут зависеть в зависимости от целей компании. От персонала, например, который будет работать на доставке, зависит, насколько будет удовлетворен клиент.
6. Взаимодействие с поставщиком. Компания-исполнитель должна своевременно предоставлять всю информацию о выполнении услуг, а также сообщать о планах развития и планируемых изменениях в обслуживающих процессах.
7. Гибкость в отношениях с провайдером также является важной частью процесса оптимизации процессов. Провайдер должен незамедлительно реагировать на изменения в основных процессах, по которым работает с заказчиком.
8. В приоритете должен быть аутсорсер, который застраховал свою профессиональную ответственность. В та-

ком случае ответственность по возмещению убытков переносится на страховую компанию. Необходимость страхования профессиональной ответственности аутсорсера законом не установлена. Поэтому единственный мотив, который может побудить аутсорсера застраховать ответственность, – стремление стать более привлекательным для клиентов.

Многие розничные сети обращаются к аутсорсингу (в том числе к ИТ-аутсорсингу, аутсорсингу доставки и т.д.) в качестве средства контроля за расходами и повышения качества предоставляемых услуг. Рассмотрим преимущества аутсорсинга:

- экономия от использования опыта аутсорсера, его построенной модели в предоставлении услуг;
- инновации и постоянное совершенствование бизнеса;
- позволяет заказчику сосредоточиться на основном бизнесе;
- обеспечение более предсказуемого бюджетирования;
- гибкое штатное расписание, возможность регулировать загрузку в пиковые часы;
- позволяет в короткие сроки применять новые технологии;
- позволяет выполнять проекты в поставленные сроки.

Применение аутсорсинга может стимулировать бизнес к быстрому совершенствованию процессов, путем внедрения технологий экспертами (аутсорсером) в определенной области, для которых данный процесс является ключевым бизнесом. Соблюдая баланс контроля и доверия между исполнителем и заказчикрм, партнеры смогут построить средне- или долгосрочные отношения. Важными факторами являются постановка реальных целей и совместное развитие с партнером, определение всех ожидаемые финансовых выгод, проверка качества работы аутсорсера и корректировка совместной работы в соответствии с целями компании-заказчика.

Одна из сфер применения аутсорсинга в ретейле – это доставка. Если компания изначально не фокусируется на данной услуге и не создает бизнес, полностью основанный на доставке, тогда аутсорсинг становится хорошей базой для налаживания процессов и их становления. Эту практику можно отнести как к небольшим компаниям, которые не могут позволить себе привлечь хороший менеджмент и закупить оборудование, так и для больших компаний, у которых не хватает мощностей и опыта для построения качественного сервиса. Преимуществом аутсорсинга доставки является то, что подрядчик для усовершенствования своего сервиса приобретает новые программы и вводит инновации для своего сервиса доставки, которые в дальнейшем предоставляет заказчику. Для ретейла, у которого основные бизнес-процессы – это закупки и продажи, усовершенствование технологий в доставке, а также обучение персонала становится затратным процессом. Применение аутсорсинга должно создать дополнительную ценность для клиента ретейлера, так как в итоге он должен получить более качественный и удобный для него сервис.

Большую роль в реализации проекта по аутсорсингу доставки играет сам аутсорсер. От знаний, опыта и объема предоставляемых услуг будет зависеть качество сервиса для клиентов, восприятие клиентом ретейлера. В Российской Федерации, как и в Европе, с развитием розничной торговли появляется спрос на более качественных логистических операторов по классификации ***xPL***. Наиболее интересные предложения на современном рынке торговли предлагают операторы ***3PL*** и ***4PL***. ***3PL***-провайдеры (third party logistics provider) – предприятия, оказывающие услуги не только по транспортировке и экспедированию грузов, но и складированию, перегрузке, дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью, зачастую с использованием субподрядчиков [4]. ***4PL***-провайдеры (fourth party logistics provider) – это интеграция всех компаний, вовлеченных в цепь поставки грузов. ***4PL***-провайдер решает задачи, связанные с планированием, управлением и контролем всех логистических процессов компании-клиента с учетом долгосрочных стратегических целей [2]. Этот вид провайдера подразумевает передачу большого объема ответственности и данных аутсорсеру, что может привести к потере контроля, поэтому данные отношения либо необходимо стоить уже с проверенным партнером, либо создавать в своей копании отдельное подразделение по логистике – общий центр обслуживания (ОЦО – это модель организации бизнеса, при которой определенные функции в рамках холдинга выполняет специализированное подразделение или специально созданное дочернее предприятие, что позволяет не только существенно сэкономить на издержках, но и сделать систему управления более прозрачной [5]) на основе принципов работы ***4PL***-провайдера.

3PL-провайдер позволяет оценивать и контролировать объемы самостоятельно. Например, американский ретейлер «7-11» (7-Eleven) совместно с компанией «Эксель» (Exel) разработали совместную схему поставок свежих продуктов в магазины «7-11». Данный процесс позволяет аутсорсеру, компании «Эксель», осуществлять ежедневную доставку продуктов в более чем 8 тыс. магазинов в США и Канаде [20]. Благодаря такому сотрудничеству, магазины «7-11» каждый день получают свежие товары, такие как фрукты, овощи, выпечка, сэндвичи. Процесс строится следующим образом: к 10 утра все магазины должны разместить заказ в системе, для того чтобы поставка пришла к ним на следующий день до 6 утра. Данный заказ получают производители свежих групп товаров, после чего корректируют свое производство. Затем к 2 часам дня все заказы привозятся в распределительные центры компании «Эксель». Сотрудники компании компонуют заказы для дальнейшей транспортировки. В 8 вечера все заказы укомплектованы, и заказы начинают отправляться в магазины, в среднем одна машина за ночь выполняет доставку в 15-20 магазинов, время остановки строго регламентируется и составляет 15 минут. Основная цель данного ограничения по времени – обеспечить к 6 утра полную загрузку магазина, для того чтобы в утренние часы спроса предоставить клиентам наиболее широкий выбор свежих продуктов. Такая стратегия привела к увеличению продаж.

Ярким примером расширения и оптимизации доставки является ретейлер «Теско» (Tesco) – крупнейший ретейлер в Великобритании. Начиная с 2006 г., «Теско» осуществляет железнодорожные перевозки совместно с логистическим партнером «Эдди Стобарт Групп» (Eddie Stobart Group), который является оператором авто- и железнодорожных перевозок и предо-

ставляют широкий спектр логистических услуг [6]. Далее в октябре 2007 г. «Теско» начал совместно с британской судоходной компанией «Манчестер Шип Канал» (Manchester Ship Canal) морские перевозки грузов, переключив тем самым многие автомобильные направления в Великобритании на морские, что позволило снизить издержки [19].

С целью улучшения работы в сфере доставки для своих клиентов «Теско» было принято решение по созданию сети поставщиков быстрой доставки, партнером в этом проекте был выбран поставщик по управления доставкой «МетаПак» (MetaPack). В результате компания доставляет четверть миллиона новых продуктов непосредственно потребителям без существенного увеличения затрат [9]. У проекта было несколько целей:

- расширить ассортимент продуктов, предлагаемых клиентам через доставку;
- сократить запутанную и сложную логистическую цепочку;
- облегчить и сократить время для клиентов по созданию и отслеживанию заказов (ранее для того, чтобы получить информацию по заказу, сотрудникам «Теско» было необходимо совершить около восьми звонков);
- сокращение издержек, так как на административные вопросы доставки у компании в год уходил 1 млн. фунтов стерлингов [21].

Работа с «МетаПак» позволила доставлять 80% всех заказов через их собственную платформу [21]. Компания-аутсорсер наладила работу с поставщиками и объединила всю информацию о них и их поставках на одной платформе, доступной для сотрудников «Теско». Вся информация по заказам клиентам хранится в одном месте, и для получения всей необходимой информации по заказу необходимо всего 25 сек.

Другим способом оптимизации работы ретейлера является аутстаффинг. Аутстаффинг (от англ. – outstaffing, буквальный перевод «внештатный»: out - вон, staff – персонал) – это привлечение компанией внештатного специалиста (фрилансера) или процедура выведения персонала за штат, при этом работник официально числится как сотрудник кадрового агентства, а у работодателя трудится по договору предоставления персонала или оказания услуг [1]. Для сокращения издержек и повышения качества рабочего персонала американская компания «Сэмз Клаб» (Sam's Club), сеть центров оптовой и мелкооптовой торговли, управляемых «Уолмарт» (Walmart), прибегла к стратегии аутстаффинга. В 2010 г. компания сократила около 11,2 тыс. рабочих мест, примерно 10% персонала [12]. Большинство уволенного персонала работало неполный рабочий день и отвечало за декорирование торговых центров и проведение дегустаций. «Сэмз Клаб» передали данную функцию на аутстаффинг сторонней организации, которая уже работает с магазинами «Уолмарт». Таким образом, «Сэмз Клаб» нанимает надежного проверенного аутсорсера, который уже смог проявить себя. Передача персонала на аутстаффинг связана с желанием повысить уровень проведения дегустаций в магазине, что особенно важно при продвижении продукта, так как клиент предпочтет купить новый или неизвестный продукт в большинстве случаев, если он ему понравится. При продвижении собственных торговых марок, которые создают лояльность клиента к определенному магазину и привязывают клиента, дегустации являются незаменимым инструментом продаж, так как иного способа узнать о продукте у клиента нет, кроме совершения покупки.

Для того чтобы все проекты были успешны, необходимо учитывать перечисленные выше принципы работы, так как все действия, которые аутсорсер делает от имени ретейлера, влияют на репутацию компании и ее дальнейшие продажи. Эффективное партнерство с аутсорсером и запуск с ним новых проектов позволит ретейлеру увеличить производительность, снизить издержки, а также воспользоваться новыми и отработанными технологиями, экспертизой и готовыми бизнес-решениями партнера.

Стратегия 2. Диверсификация торговых форматов

Следующей стратегией развития может стать диверсификация форматов магазинов. В связи с изменившимися привычками в поведении клиентов, описанными выше, можно сделать вывод, что повышенные требования к ценам, акциям и месторасположению торговых центров приводит к тому, что моноформаты магазинов не всегда остаются эффективны. Данный тренд развивается на рынке в связи с уменьшением размеров домохозяйств, экономией времени и фокусом на свежие группы товаров клиентами магазинов. Крупные сетевые ретейлеры открывают не только большие гипер- или супермаркеты, но и магазины у дома, специализированные магазины или развивают онлайн-направление. Это позволяет ретейлерам расширить свое присутствие на рынке (как географически, как среди различных групп клиентов). Открытие магазинов различных форматов предоставляет возможность делать более целевые предложения для клиентов магазинов, удовлетворяя их определенные потребности, и учитывая локальный рынок. Например, магазин у дома будет предоставлять небольшой ассортимент продуктов, которые необходимы каждый день (хлеб, молоко, фрукты, овощи и так далее).

Ярким примером применения мультиформатной стратегии является «Теско». Благодаря различным форматам «Теско» удовлетворяет потребности ежедневных / еженедельных / ежемесячных покупок, маленьких и объемных закупок, а также предоставляя продукты недорогого и премиум сегментов. Например, формат «Теско Экспресс» (Tesco Express) удовлетвряет ежеминутные потребности клиентов, в то время как «Теско Экстра», «Теско Метро» и «Теско Супермаркет» нацелены на предложения для еженедельных закупок, сочетая в себе предложения со скидками и товары высокого ценового сегмента. В 2005 г. «Теско» расширили свое присутствие на рынке, открыв «Теско Хоумплюс» (Tesco Homeplus), в которых в основном представлены товары для дома, одежда, бытовая техника и косметика. Дополнительно «Теско» развивает направление одежды и непродовольственных товаров.

При этом необходимо отметить, что не стоит забывать о конкурентной среде, так, например, на бизнес

«Теско» очень сильно повлияла конкуренция со стороны дискаунтеров «Алди» (Aldi) и «Линдл» (Lidl), а также сеть с более высоким качеством розничной торговли – «Вайтроуз» (Waitrose). Кроме того, при угрозе повышения конкуренции со стороны бакалейных лавок компании «Теско», «Асда» (Asda), «Моррисонс» (Morrisons) и «Сайнсбариз» (Sainsbury's), снизили цены на предметы первой необходимости, включая хлеб, молоко и яйца. По данным «Теско», объемы продаж этих продуктов первой необходимости выросли на 28% в квартал [8].

Стратегия 3. Слияние и поглощение

Оптимизация работы ретейлера не всегда приводит к расширению компании, иногда, это приводит к сокращению количества магазинов и к более фокусному подходу. По такому пути последовала немецкая группа компаний «Метро Груп» (Metro Group), в которую входят такие компании как «Метро Кеш энд Керри» (Metro Cash & Carry), «Галерея Кауфхофф» (Galeria Kaufhof), «Реал» (Real), «Макро» (Makro), «Медиа Маркт» (Media Markt) и «Сатурн» (Saturn). Компания решила сфокусироваться на развитии более приоритетного направления – мелко-оптовой торговле («Метро Кеш энд Керри») в Центральной и Восточной Европе. Поэтому было принято решение продать гипермаркеты розничной торговли «Реал», покупателем стала французская компания «Ашан» (Auchan). Сделка касалась продажи 91 магазина в Центральной и Восточной Европе (в Польше, РФ, Румынии и Украине). Общая сумма сделки составила 1,1 млрд. евро [7]. В РФ сделка была закрыта в 2013 г., после одобрения процесса Федеральной антимонопольной службой. Данная сделка позволила компании «Ашан» расширить свое присутствие на рынке и уменьшить количество прямых конкурентов.

Другим примером поглощения является сеть британских супермаркетов «Моррисонс». В 2011 г. компания пошла по пути развития мультиформатной стратегии. Специализацией их бизнеса были супермаркеты, рассчитанные на еженедельные закупки. Изменить стратегию они решились в связи с ростом конкуренции, ими были приобретены и открыты магазины у дома с фокусом на свежие группы товаров. Нужно понимать, что формат магазинов у дома – это совсем другой тип бизнеса, здесь фокус делается на другие группы товаров, другие мерчендайзинг, ценовую стратегию и расположение магазинов. Они должны быть в шаговой доступности от потенциальных покупателей, так как, в отличие от еженедельных закупок, за которым клиенты чаще всего приезжают на машинах, магазины у дома клиенты посещают пешком. Главной ошибкой новой стратегии было неверное и неудобное расположение вновь открытых магазинов. Компания начала терпеть убытки, что, конечно, мешало стабильному и прибыльному развитию супермаркетов. И в 2015 г. 140 магазинов у дома «Моррисонс» было продано за 25 млн. фунтов [15]. В результате после продолжительного падения продаж в 2016 г. «Моррисонс» наблюдает небольшой рост продаж [14]. Кроме того, продажа нерентабельного бизнеса позволила компании совместно с партнером, онлайн супермаркетом «Окадо» (Ocado), сфокусироваться на другом популярном и развивающемся направлении – онлайн торговли, которая, по прогнозам, должна принести дополнительной прибыли около 100 млн. фунтов [11].

Стратегия 4. Клиентоориентированный мерчендайзинг и ассортимент

Ретейлеры пришли к мнению, что для привлечения внимания клиентов и его удержания необходимо применять новый подход к мерчендайзингу и ассортимнтной матрице. Поэтому в основу формирования мерчендайзинга, включая этикетки, кросс-промо, расположение собственных торговых марок, были положены потребности клиентов. Например, сети «Моррисонс» и «Асда» расширили линейку локальных товаров, предлагаемых клиентам. Более того, «Моррисонс» дополнили линейку собственных торговых марок органическими продуктами и продуктами премиум сегмента.

Ретейлеры «Моррисонс», «Алди» и «Линдл» переформировали свои торговые центры, расширив пространство для выкладки непродовольственных товаров (таких категорий, как красота и здоровье). Клиентов в Великобритании привлекает возможность совершения всех покупок в одном месте. Оба тренда, описанные выше, также отражают реакцию ретейлеров на главный европейский тренд – это здоровье и красота (уход за собой).

Стоит отметить, что розничные магазины в Европе и Северной Америке для клиентов являются не только местом совершения покупок, они выполняют также функции центра знаний и обучения, отдыха и развлечений. Поэтому магазины выделяют особое место для проведения дегустаций, например, в торговых центрах «Метро Кеш энд Керри» во Франции (в связи с очень развитым ресторанным рынком) ресторатор, повар, любой профессиональный покупатель (делает закупки для бизнеса) может выбрать любой товар с полки и вместе с профессиональным шеф-поваром проработать его и продегустировать. Винный ретейлер «Гедонизм» (Hedonism Wines) в Лондоне предлагает для своих покупателей уникальный опыт посещения магазина. Сам магазин выглядит как винный погреб, что сразу дает покупателю возможность погрузиться в мир вина, отведено специальное место для проведения сравнительных дегустаций. За обучение клиентов и выбор правильного вина отвечает команда профессиональных кавистов. В результате клиент получает знание и продукт, который ему точно понравится.

Идея магазинов шаговой доступности, которые предлагают товары и услуги в соответствии с потребностями клиентов, побудила сеть «7-11» рационализировать свой опыт взаимодействия с покупателями. Большинство посетителей магазинов сети проводит там не более 2,5 минуты, что не позволяет сформировать высокую лояльность (как это часто бывает в низко прибыльном бизнесе). Поэтому, чтобы соответствовать привычкам покупателей, «7-11» стала использовать данные об их покупках для демонстрации имеющихся в наличии товаров и предлагать дополнительные сервисы, такие как «Кей Ми» (Key Me) (услуга создания дубликатов своих ключей с помощью их

цифровых копий) [3] с целью удержания клиента и расширения его покупательской корзины.

Оптимизация бизнеса и стремление к росту удовлетворенности клиентов привела к увеличению касс самообслуживания. В большинстве магазинов «Теско» действуют кассы самообслуживания, позволяющие потребителям самостоятельно сканировать товары, упаковывать их и платить за покупки наличными деньгами, либо по карте. Среднее число касс самообслуживания в магазине – шесть. Кассы самообслуживания в среднем обслуживают 19% операций компании при среднем количестве продуктов в потребительской корзине от 5 до 14. Преимущества технологии – увеличение скорости обслуживания, снижение необходимого количества персонала [6].

Стратегия 5. Гибкая ценовая стратегия

Улучшая восприятие цены в торговых центрах можно получить большое преимущество над конкурентами, особенно это характерно в кризис, когда потребители изучают цены и посещают несколько магазинов с целью сделать выгодные покупки. При этом не все цены в магазине должны быть ниже, чем у конкурентов, необходимо снижать цены на продукты-индикаторы (чаще это продукты первой необходимости), именно они определяют ценовое восприятие магазина. В период финансового кризиса 2008-2009 гг. в Европе многие ретейлеры перешли на более агрессивное ценообразование. В июне 2008 г. «Теско» снизили цены на 3 тыс. позиций на 50%, «Асда» и «Моррисонс» – на 10 ключевых позиций (включая хлеб, молоко и яйца) и дополнительно еще на 2 тыс. артикулов.

Компания «Алди» в январе 2008 г. запустила рекламную кампанию «А список» (The a list), в котором цены были снижена на 38 ключевых продуктов на 50%. Для поддержания хорошего ценового восприятие своей сети «Алди» провели аналогичную кампанию в марте 2008 г. под названием «Поворот цен» («Price turnaround»), где цены были снижены на 100 продуктов на 15% по сравнению с ценами 2006 г. В обоих случаях кампании были подкреплены сильными активностями в магазинах, освещающих новые цены по сравнению со старыми ценами.

Дополнительный шаг в ценовой конкуренции ретейлеров – это ценовой мониторинг конкурентов. С 2009 г. на сайте компании «Теско» можно посмотреть данные сравнения цен на основные категории продуктов. «Теско» рассчитывает среднюю стоимость потребительской корзины за день и сравнивает со стоимостью корзин таких же товаров конкурента. С 2015 г. компания ввела новую стратегию применения ценового мониторинга, основными конкурентами были выбраны четыре сети розничной торговли: «Асда», «Моррисонс» и «Сайнсбариз». «Теско» собирают информацию о конкурентах, используя внешнее независимое агентство, которое каждый день мониторит онлайн магазины «Асда» и «Сайнсбариз», и дважды в неделю проводят мониторинг в трех магазинах «Моррисонс». В мониторинг попадают брендированные продукты, включая категорию «Здоровье и красота», мониторинг свежих групп товаров (выпечка, мясо, фрукты и т.п.) не проводится. На основе собранных данных «Теско» организовало программу лояльности для своих клиентов под названием «Гарантия бренда» (Brand guarantee), которая работает в магазинах следующих форматов: супермаркет, «Теско Метро», «Теско Экстра», а также в онлайн-магазине. Любой клиент, совершая покупку в магазине, получает скидку, если артикулы из его чека у конкурента стоят дешевле. Автоматическая система делает моментальное сравнение цен, которое затем отражается в чеке (сумма скидки), если клиенту интересно подробнее узнать на какой продукт он получил скидку, на сайте компании в течение 28 дней после покупки он может получить данную информацию. Для получения скидки в чеке клиента должно быть минимум 10 различных продуктов, также сумма скидки в одном чеке не может превысить 20 фунтов. Таким образом, клиент может быть уверен, что совершил выгодные покупки.

Стратегия 6. Онлайн-торговля

Развитие онлайн-торговли приводит к сильной конкуренции онлайн- и оффлайн-торговли. При этом рост онлайн-торговли на протяжении десятилетия приближается к 20%, что превышает темпы роста оффлайн торговли [18]. В 2015 г. в Европе прирост онлайн-торговли составил 18,4% (рис. 1). В Германии показатель роста электронной торговли наиболее высок и составляет 23,1%, но доля объема онлайн-торговли в валовом внутреннем продукте (ВВП) еще недостаточно велика – 2,3%. В среднем данный показатель в Европе – 2,9%. Самый высокий показатель объема онлайн торговли в Великобритании – 5,61%. 32% европейского населения считаются онлайн-покупателями (565 млн. чел.) [10]. Тренд на развитие онлайн-торговли будет сохраняться в 2016 г. и последующих годах. Это связано с развитием мобильных технологий и важностью для потребителя покупать товар 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Также электронная торговля является удобным способом совершения покупок, покупатель может получить много информации о продукте в интернете, сравнить цены и не тратить время и деньги на дорогу (что становится дополнительной экономией) и совершение покупок в магазине.

Рынок интернет-торговли будет расширяться, и в дальнейшем розничные сети будут нуждаться в целостном подходе к оффлайн- и онлайн-каналам сбыта.

Рассматривая все предложенные выше стратегии, мы показали, что у ретейлера есть большие возможности развития на своем рынке. Данные стратегии могут успешно работать на российском рынке, так как все они актуальны в кризисное время и успешно работали в Европе во время финансового кризиса 2008-2009 гг. Расширение своих возможностей позволит розничной сети привлечь больше клиентов, увеличить выручку и оптимизировать процессы. Самое главное в этом процессе – не забывать о сильных сторонах своего бизнеса. В итоге у ретейлера появляется возможность наладить долговременные отношения со своими клиентами и предоставлении им высокий уровень сервиса.

Рис. 1. Темпы роста онлайн и оффлайн торговли в Европе, 2015 г. [16]

Литература

1. Аутстаффинг – привлечение компанией внештатного специалиста (фрилансера) [Электронный ресурс] // Русконсалт : группа компаний. URL: http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=46.
2. Гегамов Н. Эта многосторонняя логистика... [Электронный ресурс] / Н. Гегамов, А. Долгих. URL: http://iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_2809.
3. Евдокимов Н. Маркетинг будущего: 5 трендов, которые перевернут розничную торговлю [Электронный ресурс] / Н. Евдокимов. URL: https://vc.ru/p/marketing-trends.
4. Нестеров С. Реализация стратегии развития и работы 3PL-провайдера в практике ООО "Inter Logistics Group" [Текст] / С. Нестеров // Логистика. – 2011. – №2. – С. 18-20.
5. Осипова А. Общий центр обслуживания [Электронный ресурс] / А. Осипов. URL: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/-announcement/338605/.
6. Портрет компании Tesco [Электронный ресурс]. URL: http:/www.arb-pro.ru/files/Portret_Tesco_2010.pdf.
7. Сеть «Реал» переходит «Ашану» [Электронный ресурс]. URL: http://www.lawfirm.ru/news/index.php?id=5472.
8. Супермаркеты Tesco теряют прибыль из-за конкуренции. [Электронный ресурс]. URL: http://www.dairynews.ru/-news/supermarkety-tesco-teryayut-pribyl-iz-za-konkurents.html.
9. Фенвик Н. Цифровая стратегия «на болтах» не работает [Электронный ресурс] / Н. Фенвик. URL: http://www.stplan.-ru/articles/practice/digitalbolt.htm.
10. A quick look at the European eCommerce landscape [Electronic resource]. URL: http://blog.globalizationpartners.com/ecommerce-in-europe-–-statistics-trends-and-outlook.aspx.
11. Banks S. Morrisons to expand its home delivery service [Electronic resource] / S. Banks. URL: http://www.conveniencestore.co.uk/news/morrisons-to-expand-its-home-deliveryservice/540459.article.
12. Burritt C. Walmart to cut 11,200 Sam's club jobs, outsource work (update2) [Electronic resource] / C. Burritt. URL: http://-www.bloomberg.com/apps/news.
13. Global market size of outsourced services from 2000 to 2015. [Electronic resource]. URL: http://www.statista.com/statistics/-189788/global-outsourcing-market-size/.
14. Mannering R. Morrisons announces first quarter sales growth. [Electronic resource] / R. Mannering. URL: http://www.-conveniencestore.co.uk/news/morrisons-announces-first-quarter-sales-growth/535727.article.
15. Morrisons sells its chain of convenience stores [Electronic resource]. URL: http://www.bbc.com/news/business-34198944.
16. Offline and online retail sales forecast in selected European countries in 2015 [Electronic resource]. URL: http://www.statista.com/statistics/418785/offline-and-online-retail-sales-forecast-in-selected-european-countries/.
17. Online retailing: Britain, Europe, US and Canada 2016 [Electronic resource]. URL: http://www.retailresearch.org/online-retailing.php.
18. Pat C. 2015 consumer products industry outlook [Electronic resource] / C. Pat. URL: http://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/2015-consumer-products-outlook.html.
19. Reed A. Waterways 'have the golden touch' [Electronic resource] / A. Reed. URL: http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/7067362.stm (29.10.2007).
20. Reiser C. 7-eleven and Exel deliver fresh food daily [Electronic resource] / C. Reiser. URL: https://logisticsviewpoints.com/2014/10/08/7-eleven-and-exel-deliver-fresh-food-daily.
21. Tesco [Electronic resource]. URL: http://www.metapack.-com/case-study/tesco/.
22. The coalition concept [Electronic resource]. URL: https://-www.atkearney.com/pt/strategic-it/ideas-insights/article/-/asset publisher/LCcgOeS4t85g/content/the-coalition-concept/10192.

Ключевые слова

Ретейл; розничная торговля; эффективность; торговля; сетевая торговля; аутсорсинг; мерчендайзинг; ассортимент; доставка; логистика; клиентоориентированность.

Солтыс Анна Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что по мере нарастания конкуренции в сфере розничной торговли, объективной составляющей становится изучение новых стратегий на рынке, а также оптимизация существующих. Изучение зарубежного опыта ведения бизнес и применения таких стратегий, как аутсорсинг и инсорсинг, позволит российским компаниям эффективнее реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

Научная новизна и практическая значимость. В статье освещены основные аспекты применения и оптимизации стратегий развития розничного бизнеса. Описан опт работы зарубежных компаний и приведены рекомендации компаниям, работающим на российском рынке. Рекомендации, приведенные в статье, являются актуальными для российского рынка розничной торговли и являются практически значимыми.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Белова Л.Г., к.э.н., доцент, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ