

3.5. РЕИНЖИНИРИНГ СЕТЕВЫХ ТОРГОВЫХ СТРУКТУР В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Матяш А.В., аспирант кафедры
коммерции и логистики

*Санкт-Петербургский государственный
экономический университет*

В статье рассматриваются основные направления реинжиниринга в сетевой розничной торговле в условиях финансовых ограничений. Приводится алгоритм оценки поставщиков товаров в магазины торговых сетей по финансово-экономическим показателям группы «стратегическое партнерство». Характеризуются маркетинговые и управленческие мероприятия, направленные на усиление лояльности покупателей к розничной сети и ее торговым маркам.

Исследование состояния и динамики развития сетевой розничной торговли в Российской Федерации позволяют констатировать, что с осени 2008 г. торговые предприятия в нашей стране работают в условиях жестких финансовых ограничений. Основными причинами их возникновения являются глобальный финансовый кризис и, как следствие, значительное повышение стоимости заемных финансовых ресурсов для предприятий оптовой и розничной торговли (а в некоторых случаях, невозможность их получения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке), а также снижение платежеспособности большей части российского населения.

Отсутствие достаточных инвестиций, усиленное глобальными проблемами на фондовом рынке, обуславливает необходимость пересмотра стратегических программ развития ведущих розничных сетей, уточнения их планов региональной или международной экспансии. В свою очередь наличие трудностей в получении банковских кредитов, как для торговых предприятий, так и для большинства производителей товаров повседневного спроса, определяет изменения взаимоотношений в цепях их поставок – переход от «диктата» розничных торговцев к их взаимовыгодному сотрудничеству с ключевыми поставщиками товаров и услуг. Кроме того, снижение платежеспособности большей части российского населения привело к уменьшению их лояльности к магазинам и товарным брендам конкретной торговой сети, к переориентации покупателей с крупных торговых форматов на «магазины у дома», «мягкие» или «жесткие» дискаунтеры и повышению их социальной значимости.

Учитывая все вышеизложенное, можно выделить три основных направления реинжиниринга в сетевой розничной торговле в условиях финансовых ограничений:

- организацию долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества с ключевыми поставщиками товаров и услуг в магазины торговой сети (формирование стратегических альянсов);
- усиление лояльности покупателей к розничной торговой сети в целом и к ее отдельным товарным брендам (сетевым маркам) в частности; участие в государственных программах, как на федеральном, так и на региональном уровне, в целях приобретения статуса социально значимой торговой сети и, как следствие, получения кредитной поддержки и финансовых преференций (налоговых, арендных и др.).

Последнее (третье) направление реинжиниринга в сетевой розничной торговле имеет опосредованное

отношение к управлению цепями поставок и характеризует главным образом избранную акционерами торговой сети стратегию выживания в условиях глобального финансового кризиса.

В то же время реализация двух других направлений реинжиниринга в сетевой розничной торговле создает возможности для уменьшения финансовых затрат торговой сети (путем оптимизации операционных и логистических издержек при переходе к долгосрочным, партнерским взаимоотношениям с ключевыми поставщиками) и увеличения объемов продаж в ее магазинах (путем усиления лояльности покупателей).

Как показывает мировой опыт развития сетевой торговли, количество поставщиков в цепях поставок розничной торговой сети зависит от ее предметной специализации, формата торговли и, соответственно, ширины и глубины товарного ассортимента. При выборе поставщиков торговые сети, чаще всего, проводят электронные тендеры, в результате которых определяются товаропроизводители или оптовые посредники (дилеры и дистрибьюторы), отвечающие установленным требованиям. Как правило, отечественные розничные торговцы предъявляют идентичные требования к потенциальным поставщикам товаров и услуг, конкретизированные с учетом товарной и форматной специализации торговой сети. Так, например, Торговый дом (ТД) «Перекресток» до унификации закупочных стандартов с X 5 Retail Group при оценке и выборе поставщиков рассматривал следующие основные характеристики [2, с. 71-72]:

- опыт работы на региональном рынке (временной период работы на рынке, основные направления деятельности, при этом желательно являться непосредственным производителем или эксклюзивным дистрибьютором товаров);
- ценовые условия (цена не должна быть непременно ниже, чем для других контрагентов поставщика, напротив, представители сети считают, что «цена поставки во все сети должна быть одинакова для всех»);
- качественные характеристики товара (компания-производитель, страна, где производится товар, его потребительские свойства и конкурентные преимущества по сравнению с аналогичными товарами и т.п.);
- требования к упаковке и маркировке (упаковка товара должна быть презентабельной, без повреждений, обязательно наличие штрих-кода);
- логистические условия (гибкие условия поставки товаров, например, в ночное время, возможность быстрого реагирования на заказы, готовность предоставить отсрочку платежа);
- маркетинговую программу по продвижению товара в сети (отдельные товары облагаются входным бонусом, другие – нет в зависимости от продаваемости, узнаваемости и маркетинговой поддержки товаров);
- дополнительный сервис (наличие группы мерчендайзеров, четкий регламент по возврату и обмену бракованных товаров);
- организацию документооборота (контактные телефоны, факс, имена контактных лиц, обязательно адрес электронной почты).

Безусловно, не всех поставщиков товаров и услуг в магазины торговой сети можно отнести к числу ключевых, оказывающих существенное влияние на товарооборот и эффективность ее торгово-закупочной деятельности. Поэтому достаточно часто перечень требований к потенциальным поставщикам розничные торговцы сокращают до минимума, учитывая лишь качественные характеристики товара, преференции по цене, дополнительные скидки и бонусы. По нашему мнению, при оценке и выборе ключевых поставщиков, торговые сети, напротив, должны до-

полнить перечень общепринятых требований дополнительными показателями, позволяющими определить потенциальную готовность того или иного поставщика к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству. К их числу следует, прежде всего, отнести финансово-экономические показатели, характеризующие эффективность и стратегическую направленность деятельности конкретного поставщика.

В теории и практике управления цепями поставок универсальным методом оценки поставщиков считается балльный метод, известный также как метод рейтинговых оценок. При его использовании рекомендуется следующая этапность проведения работ по оценке и выбору потенциальных или действующих поставщиков [2, с. 185]:

- определение основных критериев выбора, а среди них – конкретных измеримых свойств-параметров (основа квантификации);
- выбор принципов оценивания относительно каждого конкретного критерия и их измеримых свойств;
- введение возможных весовых коэффициентов для отдельных критериев и параметров, поскольку не все они могут быть одинаково важными для торгового предприятия;
- расчет количества баллов, выставляемых каждому потенциальному поставщику;
- выбор поставщика.

Поскольку для оценки и выбора поставщиков товаров и услуг в сфере розничной торговли может использоваться большое число разнообразных критериев (по некоторым данным, более семидесяти), специалисты предлагают рассматривать их в рамках укрупненных групп, таких как надежность поставок, качество и цена товара, стратегическое партнерство и др.

Так, например, для оценки действующих или потенциальных поставщиков торговой сети по группе критериев «стратегическое партнерство» рекомендуется использовать определенную совокупность статистических (динамика качества, динамика надежности) и финансово-экономических показателей. В качестве образца приведем предлагаемый нами алгоритм оценки поставщиков в сфере розничной торговли по финансово-экономическим показателям группы «стратегическое партнерство», сравнительный анализ которых позволяет определить готовность конкретного поставщика к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству с торговой сетью.

Основными целями финансово-экономического анализа являются оценка рисков существенных изменений в результатах деятельности поставщика, превышения его расходов над доходами, изучения потенциальной возможности банкротства и, при необходимости, идентификация рисков отдельных капиталовложений.

Оценку поставщика товаров и услуг в розничную торговую сеть по финансово-экономическим показателям группы «стратегическое партнерство» предлагается производить по двум параметрам: финансы и финансовая производительность (уменьшение себестоимости, объем капиталовложений, ценовая политика).

Таблица 1

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПАРАМЕТРУ «ФИНАНСЫ»

$O_{\text{ФЭ1}}^c$	Отлично	Хорошо	Возможен риск	Серьезный риск	Не приемлемо
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Оценка поставщика по параметру «финансы» осуществляется в соответствии с данными табл. 1.

Для оценки поставщика по параметру «финансы» могут быть использованы показатели, характеризующие эффективность его деятельности, деловую активность, финансовую устойчивость и платежеспособность.

Эффективность деятельности поставщика характеризуют следующие показатели:

- чистая рентабельность продаж;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность активов.

Чистая рентабельность продаж R_{sn} определяется по формуле (1):

$$* 100\%, \quad (1)$$

где

P_n – чистая прибыль, полученная поставщиком за рассматриваемый период;

N – выручка от реализации, полученная поставщиком за тот же период.

Оценка поставщика по показателю «чистая рентабельность продаж» осуществляется в соответствии с данными табл. 2.

Таблица 2

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ЧИСТАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ»

$O_{\text{ФЭ1.1}}^c$	$R_{sn} \geq 20\%$	$R_{sn} \geq 15\%$	$R_{sn} \geq 10\%$	$R_{sn} \geq 5\%$	$R_{sn} \leq 5\%$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Рентабельность собственного капитала поставщика (ROE) определяется как отношение его прибыли до налогообложения к средней величине собственного капитала. Оценка поставщика по показателю «рентабельность собственного капитала» осуществляется в соответствии с данными табл. 3.

Таблица 3

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА»

$O_{\text{ФЭ1.2}}^c$	$ROE \geq 20\%$	$ROE \geq 15\%$	$ROE \geq 10\%$	$ROE \geq 5\%$	$ROE \leq 5\%$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Рентабельность активов поставщика (ROA) определяется как отношение его чистой прибыли к средней величине активов. Оценка поставщика по показателю «рентабельность активов» осуществляется в соответствии с данными табл. 4.

Таблица 4

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ»

$O_{\text{ФЭ1.3}}^c$	$ROA \geq 20\%$	$ROA \geq 15\%$	$ROA \geq 10\%$	$ROA \geq 5\%$	$ROA \leq 5\%$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Деловую активность поставщика отражают следующие показатели:

- оборачиваемость дебиторской задолженности в днях;
- оборачиваемость кредиторской задолженности в днях;
- разница оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности.

Показатель «оборотность дебиторской задолженности в днях» (T_d) характеризует увеличение или снижение товарного кредита, предоставленного поставщиком, в том числе и розничным торговым сетям, и определяется по формуле (2):

$$T_d = \frac{R_{2a}}{N} * n, \tag{2}$$

где

T_d – оборот величины дебиторской задолженности в днях за рассматриваемый период;

R_{2a} – величина дебиторской задолженности поставщика за рассматриваемый период;

N – выручка от реализации поставщика за рассматриваемый период;

n – количество дней в рассматриваемом периоде.

Показатель «оборачиваемость кредиторской задолженности в днях» (T_k) характеризует увеличение или снижение товарного кредита, предоставляемого поставщику, причем его рост означает повышение скорости оплаты задолженности, а снижение – увеличение объема закупок в кредит. Оборачиваемость кредиторской задолженности определяется по формуле (3):

$$T_k = \frac{R_p}{N} * n, \tag{3}$$

где

T_k – оборот величины кредиторской задолженности в днях за рассматриваемый период;

R_p – величина кредиторской задолженности поставщика за рассматриваемый период;

N – выручка от реализации поставщика за рассматриваемый период;

n – количество дней в рассматриваемом периоде.

Показатель «разница оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности» характеризует степень самофинансирования производственно-коммерческой деятельности поставщика. При этом если соблюдается выражение $T_k > T_d$, то выполняется условие товарного кредитования (самофинансирования).

Оценка деловой активности поставщика осуществляется в соответствии с данными табл. 5.

Таблица 5

ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ПОСТАВЩИКА

$O^C_{\Phi 31.4}$	Выражение $T_k > T_d$ выполняется	Обеспечивается равенство $T_k = T_d$	Выражение $T_k > T_d$ не выполняется
Баллы	10	6	Стоп-параметр

Финансовую устойчивость поставщика характеризуют следующие основные показатели:

- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент покрытия долгов собственным капиталом.

Коэффициент финансовой независимости определяется как отношение собственного капитала поставщика к его валюте баланса, рекомендуемое значение этого коэффициента – не менее 0,5. Оценка поставщика по показателю «коэффициент финансовой независимости» осуществляется в соответствии с данными табл. 6.

Таблица 6

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «КОЭФФИЦИЕНТ ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ»

$O^C_{\Phi 31.5}$	Средний показатель фин. независимости $\geq 0,5$	Средний показатель фин. независимости $\geq 0,4$	Средний показатель фин. независимости $\geq 0,3$	Средний показатель фин. независимости $\geq 0,2$	Средний показатель фин. независимости $\leq 0,2$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется по формуле (4):

$$КОСС = \frac{I_c - F}{Z + R_a}, \tag{4}$$

где

$КОСС$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

I_c – собственный капитал;

F – основные средства и прочие необоротные активы;

Z – оборотные активы;

R_a – денежные средства, расчеты и прочие активы.

Оценка поставщика по показателю «коэффициент обеспеченности собственными средствами» осуществляется в соответствии с данными табл. 7, рекомендуемое значение этого коэффициента – не менее 0,1.

Таблица 7

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «КОЭФФИЦИЕНТ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ СОБСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ»

$O^C_{\Phi 31.6}$	Средний показатель КОСС $\geq 0,1$	Средний показатель КОСС $\geq 0,08$	Средний показатель КОСС $\geq 0,06$	Средний показатель КОСС $\geq 0,04$	Средний показатель КОСС $\leq 0,04$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом определяется как отношение объема собственного капитала поставщика к величине его заемного капитала, рекомендуемое значение этого коэффициента – не менее единицы. Оценка поставщика по показателю «коэффициент покрытия долгов собственным капиталом» осуществляется в соответствии с данными табл. 8.

Таблица 8

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «КОЭФФИЦИЕНТ ПОКРЫТИЯ ДОЛГОВ СОБСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ»

$O^C_{\Phi 31.7}$	Средний показатель $Kп \geq 1$	Средний показатель $Kп \geq 0,8$	Средний показатель $Kп \geq 0,6$	Средний показатель $Kп \geq 0,4$	Средний показатель $Kп \leq 0,4$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Платежеспособность поставщика характеризуют следующие основные показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности ($КТЛ$) определяется по формуле 5:

$$КТЛ = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}, \tag{5}$$

где $A1, A2, A3$ – текущие активы поставщика;

$П1, П2$ – текущие обязательства поставщика.

Оценка поставщика по показателю «коэффициент текущей ликвидности» осуществляется в соответствии с данными табл. 9, рекомендуемое значение этого коэффициента – не менее двух.

Таблица 9

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЩЕЙ ЛИКВИДНОСТИ»

$O^C_{\Phi 31.8}$	Средний показатель $КТЛ \geq 2$	Средний показатель $КТЛ \geq 1,5$	Средний показатель $КТЛ \geq 1$	Средний показатель $КТЛ \geq 0,5$	Средний показатель $КТЛ \leq 0,5$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

$O^C_{\Phi 31.8}$	Средний показатель КТЛ ≥ 2	Средний показатель КТЛ $\geq 1,5$	Средний показатель КТЛ ≥ 1	Средний показатель КТЛ $\geq 0,5$	Средний показатель КТЛ $\leq 0,5$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется как отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений поставщика к его текущим обязательствам, рекомендуемое значение этого коэффициента – не менее 0,2. Оценка поставщика по показателю «коэффициент абсолютной ликвидности» осуществляется в соответствии с данными табл. 10.

Таблица 10

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «КОЭФФИЦИЕНТ АБСОЛЮТНОЙ ЛИКВИДНОСТИ»

$O^C_{\Phi 31.9}$	Средний показатель $K_{ал} \geq 0,2$	Средний-показатель $K_{ал} \geq 0,15$	Средний показатель $K_{ал} \geq 0,1$	Средний показатель $K_{ал} \geq 0,05$	Средний показатель $K_{ал} \leq 0,01$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Учитывая все вышеизложенное, среднестатистическая оценка поставщика по параметру «финансы» группы критериев «стратегическое партнерство» может быть определена по формуле 6:

$$O^C_{\Phi 31} = (O^C_{\Phi 31.1} + O^C_{\Phi 31.2} + O^C_{\Phi 31.3} + O^C_{\Phi 31.4} + O^C_{\Phi 31.5} + O^C_{\Phi 31.6} + O^C_{\Phi 31.7} + O^C_{\Phi 31.8} + O^C_{\Phi 31.9}) / n, \quad (6)$$

где n – количество показателей.

Оценку поставщика по параметру «финансовая производительность» группы критериев «стратегическое партнерство» предлагается производить по следующим показателям:

- уменьшение себестоимости;
- капиталовложения;
- ценовая политика.

Для оценки поставщика по показателю «уменьшение себестоимости» он должен предоставить розничному торговцу информацию о системе мероприятий, направленных на снижение себестоимости поставляемой в магазины торговой сети продукции. В том случае, если поставщик непосредственно не участвует в производстве поставляемой в торговую сеть продукции, то он должен разработать и предложить систему мероприятий по снижению ее себестоимости у поставщиков второго уровня (непосредственных товаропроизводителей) либо по снижению логистических затрат.

Оценка поставщика по показателю «уменьшение себестоимости» осуществляется в соответствии с данными табл. 11.

Таблица 11

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «УМЕНЬШЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ»

$O^C_{\Phi 32.1}$	Система мероприятий внедрена и функционирует в течение нескольких лет	Поставщик располагает системой мероприятий и контролирует цели ее использования	Поставщик планирует разработать систему мероприятий до начала поставок	Поставщик определил направления уменьшения себестоимости продукции	Поставщик не имеет системы мероприятий и не определил направления уменьшения себестоимости продукции
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Для оценки поставщика по показателю «капиталовложения» рекомендуется соотнести средний объем его инвестиций за последние три года с денежным оборотом за аналогичный период. Оценка поставщика

по данному показателю осуществляется в соответствии с данными табл. 12.

Таблица 12

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ»

$O^C_{\Phi 32.2}$	Средний объем кап. вложений / денежный оборот $> 0,10\%$	Средний объем кап. вложений / денежный оборот $> 0,07\%$	Средний объем кап. вложений / денежный оборот $> 0,05\%$	Средний объем кап. вложений / денежный оборот $> 0,03\%$	Средний объем кап. вложений / денежный оборот $< 0,03\%$
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

Оценка поставщика по показателю «ценовая политика» осуществляется в соответствии с данными табл. 13.

Таблица 13

ОЦЕНКА ПОСТАВЩИКА ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА»

$O^C_{\Phi 32.3}$	Поставщик активно сотрудничает с торговой сетью в области ценовой политики	Поставщик принимает требования торговой сети в области ценовой политики	Ограниченное сотрудничество поставщика с торговой сетью в области ценовой политики	Поставщик принимает отдельные требования торговой сети в области ценовой политики	Поставщик не уделяет внимания требованиям торговой сети в области ценовой политики
Баллы	10	8	6	4	Стоп-параметр

При проведении оценки поставщика по данному показателю рекомендуется установить:

- цель его взаимодействия с розничной торговой сетью (реализация товаров по разовому договору в нескольких торговых точках либо долгосрочный характер взаимоотношений с сетевым торговцем);
- содержание маркетинговой программы по продвижению товаров в магазинах торговой сети (наличие группы мерчендайзеров, скидки для поощрения продаж новых товаров и др.);
- готовность к производству товаров под собственными марками торговой сети (по некоторым данным, цены на эти товары на 25-50% ниже цен брендовых товаров известных производителей [2, с. 113]);
- компетентность поставщика и его возможности по выполнению требований торговой сети относительно уровня цен (готовность предоставить отсрочку платежа, сроки отсрочки; скидки за ускорение оплаты, за отказ от товаров – конкурентов и др.).

Учитывая все вышеизложенное, среднестатистическая оценка поставщика по параметру «финансовая производительность» может быть установлена по формуле (7):

$$O^C_{\Phi 32} = (O^C_{\Phi 32.1} + O^C_{\Phi 32.2} + O^C_{\Phi 32.3}) / n, \quad (7)$$

где n – количество показателей.

В свою очередь среднестатистическая оценка действующего или потенциального поставщика розничной торговой сети по финансово-экономическим показателям группы критериев «стратегическое партнерство» определяется по формуле (8):

$$O^C_{\Phi 33} = (O^C_{\Phi 31} + O^C_{\Phi 32}) / n. \quad (8)$$

Основными официальными данными для проведения финансового анализа деятельности поставщика служит его годовая бухгалтерская отчетность, предоставляемая розничному торговцу ежегодно, согласно договору поставки товаров или договору возмездного оказания услуг, а именно:

- ф. №1 «Бухгалтерский баланс»;
- ф. №2 «Отчет о прибылях и убытках»;

- ф. №3 «Отчет о движении капитала»;
- ф. №5 «Приложение к бухгалтерскому балансу».

В случае, если поставщик не предоставляет официальных данных о движении финансовых средств и свои балансовые отчеты, или предоставляет устаревшие данные, то он получит 1 балл при оценке по финансово-экономическим показателям группы критериев «стратегическое партнерство».

Необходимо отметить, что розничные торговцы в стремлении установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с ключевыми поставщиками товаров и услуг также должны предоставлять им всю необходимую информацию. Причем эта информация должна содержать, как данные об объемах и сроках продаж конкретных товаров в магазинах торговой сети, так и сведения о стратегии ее развития в условиях финансовых ограничений (количестве открываемых или закрываемых магазинов, планах экспансии в российские регионы или зарубежные страны, потенциальных возможностях привлечения инвесторов или кредиторов и др.). Считается, что в современной РФ едва ли не одной из самых важных проблем, мешающих наладить конструктивные взаимоотношения между розничными торговцами и товаропроизводителями, является непрозрачность бизнеса и тех и других [5].

В свою очередь, усиление лояльности покупателей к розничной торговой сети может быть достигнуто путем реализации следующих маркетинговых и управленческих мероприятий (составлено с учетом [1, 2, 3]):

- увеличения объемов продаж товаров под собственными марками торговой сети;
- разработки сетевой программы лояльности (например, создания клуба постоянных клиентов);
- предоставления дополнительных скидок как постоянным, так и разовым покупателям (например, скидки за внесезонную покупку, скидки за большой объем приобретаемой партии товаров и др.);
- увеличения времени работы магазинов торговой сети и / или открытия круглосуточно работающих магазинов;
- продажи товаров с новыми потребительскими свойствами (например, кошерной и халяльной продукции, диетического питания, продуктов быстрого приготовления, экологически чистых продуктов и др.);
- оказания дополнительных услуг покупателям в магазинах торговой сети (например, услуг сухой чистки одежды, услуг косметических салонов, услуг парикмахерских и др.).

В конечном итоге, целенаправленный реинжиниринг сетевых торговых структур с учетом всех вышеизложенных направлений и мероприятий должен привести к усилению конкурентоспособности отечественных розничных торговцев и укреплению их стратегического потенциала в условиях финансовых ограничений.

Литература

1. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов [Текст] : пер. с англ. / С. Бутчер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
2. Кролли О.А. и др. Логистика в сетевой розничной торговле. Управление цепями поставок и инновации [Текст] / О.А. Кролли, С.С. Мальков, А.В. Парфенов. – СПб. : Новей век, 2008. – 197 с.
3. Кумар Н. Марки торговых сетей: новые конкуренты традиционных брендов [Текст] : пер. с англ. / Н. Кумар, Я.-Б. Стенкамп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
4. Липсиц И.В. Управление ценами в ритейле [Текст] / И.В. Липсиц, О.И. Рязанова. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
5. Литвинова Н. Антиэкономическая война [Текст] / Н. Литвинова // Эксперт. – 2006. – №10. – С. 34-41.

6. Сковронек Ч. Логистика на предприятии [Текст] : учеб.-метод. пособие : пер. с польского / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

Ключевые слова

Сетевая розничная торговля; реинжиниринг; финансовые ограничения; поставщики товаров; лояльность покупателей; торговые марки.

Матяш Артем Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

Научная статья на тему «Реинжиниринг сетевых торговых структур в условиях финансовых ограничений» подготовлена аспирантом кафедры коммерции и логистики Санкт-Петербургского государственного экономического университета Матяшем Артемом Владимировичем и содержит оригинальный алгоритм оценки поставщиков товаров в магазинах торговых сетей по финансово-экономическим показателям группы «стратегическое партнерство». Актуальность темы можно обосновать следующим. Негативные последствия глобального финансового кризиса, к осени 2008 г. распространившего свое влияние и на Российскую Федерацию, оказывают существенное влияние на развитие в нашей стране торгового бизнеса в целом и сетевой розничной торговли в частности. Отсутствие достаточных инвестиций, усиленное проблемами на фондовом рынке, высокие процентные ставки банковских кредитов, как для торговых предприятий, так и для товаропроизводителей, снижение спроса со стороны домашних хозяйств обуславливают необходимость изменения взаимоотношений в цепях поставок товаров повседневного спроса и формирования стратегических альянсов в торговом бизнесе. В этой связи представленная статья, в которой рассматриваются основные направления реинжиниринга сетевых торговых структур в условиях финансовых ограничений, безусловно, является своевременной и актуальной.

Авторы статьи выделяют три основных направления реинжиниринга в сетевой розничной торговле:

- организацию долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества с ключевыми поставщиками товаров и услуг в магазины торговой сети;
- усиление лояльности покупателей к розничной торговой сети в целом и к ее частным маркам в частности;
- участие в государственных программах в целях приобретения статуса социально значимой торговой сети и, как следствие, получения кредитной поддержки и финансовых преференций.

При этом авторами справедливо отмечено, что только два первых направления реинжиниринга создают возможности для уменьшения финансовых затрат торговой сети (за счет оптимизации операционных и логистических издержек при переходе к долгосрочным, партнерским взаимоотношениям с ключевыми поставщиками) и увеличения объемов продаж в ее магазинах (путем усиления лояльности покупателей).

На основании всего вышеизложенного считаю, что рецензируемая научная статья А.В. Матяша «Реинжиниринг сетевых торговых структур в условиях финансовых ограничений» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Уваров С.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой систем технологий и товароведения Санкт-Петербургского государственного экономического университета