

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Л.Н. Богданова, директор фирменного магазина ТЦ “Кирмаш”

Опыт преодоления торговыми предприятиями финансовых затруднений возникающих в современных условиях хозяйствования

Торговый Центр “Кирмаш” – это оптово-розничное предприятие с государственной формой собственности, входящее в состав концерна “Белместпром”. Основной задачей концерна является производство товаров народного потребления предприятиями местной промышленности и последующая реализация производственных товаров через сеть фирменной торговли. ТЦ “Кирмаш” является самым крупным фирменным магазином концерна. Общая площадь предприятия – 6000 кв.м., торговая площадь – 2438 кв.м. Изначально магазин предназначался для проведения постоянно действующей выставки-ярмарки товаров производимых предприятиями концерна для оптовых покупателей, где планировалось представить полную производственную программу и осуществлять реализацию этих товаров оптом и в розницу. Идея оказалась малоэффективной. Объем товарооборота колебался от 300 до 600 млн р. в месяц. Содержание здания поглощало все доходы от реализации, более 1500 кв. м. площади было передано в аренду коммерческим структурам, часть площадей простаивала.

Магазин оставался неизвестным для широкого круга покупателей и постепенно наращивал убытки, которые к началу 1996 года составили более 1 млрд. рублей. За пять лет с момента ввода в эксплуатацию (январь 1990 года) торговый центр превратился в трехразрядное предприятие с устаревшим оборудованием и фактически использовался не по назначению сторонними организациями.

В октябре 1995 года руководством концерна было принято решение провести комплексную реконструкцию предприятия, реорганизацию всего торгово-технологического процесса для обеспечения рентабельности его деятельности. Для обеспечения реализации идеи были приглашены специалисты со стажем работы в торговой отрасли.

План реконструкции предприятия предусматривал следующие направления в работе: замена торгово-технологического оборудования и проведение косметического ремонта, формирование товарного ассортимента, обеспечивающего потребности жителей ближайших микрорайонов, проведение широкой рекламной кампании, определение ценовой политики с учетом определенных приоритетов, организация оптимального торгово-технологического процесса, формирование устойчивых хозяйственных связей, освоение всех торговых площадей собственными силами, подготовка кадров, формирование финансово-кредитной и учетной политики предприятия.

Отличительной чертой реализации утвержденного плана являлось то, что работа велась почти одновременно по всем направлениям.

Первым этапом работы явилась детальная разработка перспективного бизнес- плана развития торгового центра на 1996 год, где были определены и детализированы кредитные потребности, возможности и этапы погашения задолженностей, основные направления использования финансовых

ресурсов. Для обеспечения оптимального товарного запаса потребность предприятия в кредитных ресурсах составляла 1,5 млрд р. Кредит был предоставлен Фрунзенским отделением “Белбизнесбанка” под залог основных фондов и оплаченных предприятием товаров.

За счет кредитных ресурсов специалистами коммерческой службы были проведены расчеты с поставщиками за реализованную продукцию и проведен закуп товаров от ведущих промышленных предприятий республики в объемах, обеспечивающих минимальные потребности предприятия, с предприятиями концерна заключены договора на поставку с отсрочкой платежей на 30 банковских дней, с коммерческими структурами — с оплатой за товары по мере их реализации. Общее количество заключенных договоров увеличилось с 76 до 300, а к концу 1996 года до 700. Коммерческая служба была ориентирована на безусловное и точное выполнение договорных условий, приоритетность комиссионной формы соглашений, установление долгосрочных хозяйственных связей. Такой подход помог в кратчайшие сроки завоевать доверие поставщиков и репутацию надежного партнера. В первые месяцы работы на складах предприятия были установлены компьютеры и программы, позволяющие оперативно анализировать состояние товарных запасов по следующим признакам: общее количество товарных запасов, из них оплаченных, с отсрочкой платежа, полученных на комиссионной основе; внутри каждой из перечисленных подгрупп — товаров замедленной реализации (для оплаченных — 30 дней с момента поступления, для комиссионных — 60 дней), товаров нормальной реализации, брака. Ежедневный оперативный анализ информации позволил контролировать не только общее состояние товарных запасов, скорость оборота, но и соотношение складского запаса и запаса торгового зала, состояние в разрезе ассортимента, поставщиков, обновляемость. В результате, как оптимальное, было принято следующее соотношение 35 % общего торгового запаса может находиться на складах и не менее 65 % — в торговом зале. Общая сумма торгового запаса не должна превышать 55 дней торговли. В общем объеме товарного запаса оплаченные товары не могут составлять более 15 %. Эти ориентиры были приняты как критерии оценки работы специалистов коммерческих служб и учитывались при отчетах товароведов, которые проводятся 1—2 раза в месяц по настоящее время.

Для удобства покупателей изменили режим рабочего дня предприятия, установив время работы с 10-00 до 20-00 без выходных дней и перерыва на обед.

Перспективный бизнес-план уточнялся и детализировался ежемесячно, каждое подразделение получало свой план товарооборота, который утверждался не как догма, а скорее как ориентир в работе. Разработана и доведена до сведения коллектива система оплаты труда, согласно которой фактический фонд оплаты труда предприятия формируется жестким процентом — 5,5 % от фактического объема товарооборота. Определенный на этой основе общий уровень премирования корректируется для подразделений в меру фактического пере- или невыполнения плана. Таким образом обеспечивается заинтересованность как в общих результатах, так и в результатах каждого отдела.

Параллельно с упорядочением коммерческой работы проводилась ре-

дования. Для обеспечения современного дизайна торгового зала, оптимальной выкладки товаров и организации удобных покупательских потоков, было закуплено торговое оборудование производства Германии.

Оборудование состоит из легких сборных металлических конструкций, позволяющих использовать его меняя конфигурацию в соответствии с архитектурными особенностями торгового зала; имеет большую демонстрационную и небольшую установочную площадь. Общая стоимость оборудования составляет 26,5 млрд р. Для закупа оборудования предприятие получило кредит в объеме 1,5 млрд. рублей под залог его собственной стоимости. На безвозмездной основе концерном " Белместпром " за счет средств инвестиционного фонда были переданы товарные запасы умеренной реализации на сумму 322 млн р., выручка после продажи которых должна была поступить в распоряжение торгового центра для проведения реконструкции и 661 млн. денежных средств.

По мере замены торгового оборудования и заполнения торгового зала расторгались договора с арендаторами, освобождались торговые площади, создавались дополнительные рабочие места. Общая численность работников предприятия в период начала реконструкции составляла 76 человек, к концу 1996 года — 295 человек, по состоянию на 30 декабря 1997 года — 372 человека. Силами коллектива предприятия проводился косметический ремонт торгового зала, сборка и расстановка оборудования. В целях повышения профессионального уровня работников предприятия организован процесс непрерывного обучения, предусматривающий изучение Закона о защите прав потребителя, правил торговли, основы товароведения, курс этики и эстетики, основы психологии, курс аутотренинга. Занятия проводятся как инженером по подготовке кадров, специалистами коммерческой службы и менеджерами, так и привлеченными специалистами — психологами, визажистами. По результатам аттестации работники переводятся на более высокие должности, получают надбавки по обязательной переподготовке. Для укрепления общего духа коллективизма, создания единой философии предприятия, проводятся коллективные мероприятия, поездки по лучшим магазинам города с целью изучения передового опыта для дальнейшего его использования в торговом центре.

Большое внимание в период проведения реконструкции уделялось рекламным мероприятиям в целях обеспечения устойчивого покупательского потока. Службой организации торговли разработан долгосрочный план рекламной компании, которым задействовались газеты, радио, телевидение, каталоги, карты городских маршрутов, рекламные листовки на городском транспорте, в метро. Основным доводом в рекламе, призывающей покупателей посетить торговый центр, был удобный режим работы, широта ассортимента (это магазин, где есть все для всех) и оптимальные цены. Единственным выходом в обеспечении высокой конкурентоспособности товаров была оптимальная ценовая политика. Торговый центр расположен в собственном здании, нет необходимости платить арендную плату, это дало возможность рассчитывать на среднеотраслевой уровень рентабельности заложив меньшую по сравнению с другими торговыми предприятиями торговую надбавку. Приоритет в этом отношении отдавался продукции предприятий концерна, где торговая надбавка составляла не более 20 %. Гибкая ценовая политика проводилась и с другими поставщиками, так при постав-

ке товаров на комиссионных началах надбавка устанавливалась не выше 20 — 25 : с оплатой за реализованную продукцию 2-4 раза в месяц. Такие взаимоотношения между партнерами позволяли объявить в рекламе о том, что торговый центр “Кирмаш” устанавливает самую низкую торговую надбавку среди универмагов города и готов предложить покупателям качественные товары по самым низким ценам и реклама при этом остается добросовестной и соответствует реальному положению дел.

Кроме того, в целях быстрее продвижения товаров на рынок, в центре каждые 2 недели проводятся демонстрации моделей одежды под девизом “Сегодня в продаже” или тематические — рекламирующие какую-нибудь отдельную фабрику. Манекенщицы подготовлены из числа работников торгового зала, демонстрации заранее широко рекламируются и имеют неизменный успех и хороший экономический эффект. Ежемесячно проводятся выставки — продажи определенного ассортимента: парфюмерно-косметической продукции, сельхозинвентаря, зеркал, мебели, бытовой техники и т.д. во время которых по согласованию с поставщиками проводятся лотереи, розыгрыши скидок, бытовая техника демонстрируется в действии (например, работа моющего пылесоса), вручаются покупателям, купившим товаров на определенную сумму, подарки и сувениры.

По договоренности с поставщиками в ТЦ “Кирмаш” уже два года подряд проводятся новогодние рекламные шоу по 10 дней с Дедом Морозом И Снегурочкой, в роли которых выступают тоже работники предприятия.

Музыка, игры с детьми и покупателями, аукционы, шуточные демонстрации верхней одежды, которую проводили сами покупатели, подарки, делали магазин особенно привлекательным в предновогодние дни и обеспечивали дополнительную рекламу продукции поставщиков и приток покупателей.

Торговый центр “Кирмаш” в рамках концерна выполняет функции изучения спроса, доводит до сведения производителей все пожелания покупателей, на коллегиях знакомит предприятия с аналогичным ассортиментом производимым конкурентами, что в конечном итоге сказывается на формировании производственной программы последующих периодов. В отдельных случаях торговый центр размещал на промышленных предприятиях собственные заказы, предоставляя в этих случаях давальческое сырье. Периодически проводятся распродажи товаров замедленной реализации для высвобождения замороженных денежных средств. В этих случаях фабрики снижают отпускную цену, а магазин уменьшает торговую надбавку до 5 %. Торговый центр сформировал собственные оборотные средства практически полностью покрывающие потребности на приобретение товаров. Это позволяет вести финансовые расчеты по договорам перевода долга, проплачивая для промышленных предприятий стоимость сырья, что ускоряет расчеты и, в конечном итоге, активизирует производственную деятельность.

Реализацию плана реконструкции и реорганизации дала хороший экономический эффект. За два года среднемесячный объем товарооборота увеличился в 30 раз, численность возросла в 5 раз, средняя заработная плата увеличилась в 3,5 раза и составила 2,5 млн. рублей; предприятие погасило

По оценкам Министерства торговли и Главного управления потребительского рынка государственное предприятие Центр оптово-розничной торговли "Кирмаш" входит в пятерку лучших универсамов города.

Все проведенные мероприятия не новы для торговли и носят скорее хрестоматийный характер, именно такой порядок управления торговым предприятием преподается студентам в экономических ВУЗах. Уникальный экономический эффект от их реализации объясняется живым содержанием, которым была наполнена эта форма: свободой действий специалистов и материальной поддержкой, предоставленной собственником предприятия, заинтересованностью администрации и всего коллектива в результатах труда, прямой и непосредственной связью затрат и заработной платы, общей философией предприятия, моральной атмосферой дружелюбия и сотрудничества, стремлением сделать магазин лучшим в городе. Без этих слагаемых успех не был бы так скор и очевиден.

Н.К. Войтик, доцент,

М.К. Хвалей, доцент

Белорусский государственный экономический университет

Совершенствование управления денежным обращением с использованием пластиковых карт в розничной торговле Республики Беларусь

В настоящее время ведется работа по внедрению новых технологий в торгово-технологическом процессе предприятия и, в частности, работа по программе "Создание в Республике Беларусь автоматизированной системы безналичных расчетов и штриховой идентификации потребительских товаров", утвержденной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.08.92 № 473.

Определена система идентификации штрихового кода отдельных групп товаров, изготовлены опытные образцы торговой техники и запущены в серийное производство. В выполнение указанной программы включились Минский завод "Эталон", НИИ ЭВМ, НИИ информатики при Министерстве экономики РБ, объединение "Планар", институт "Белторгсистема" и ряд других.

Одно из важнейших направлений новых информационных технологий является работа по созданию комплексной автоматизированной системы безналичных расчетов с использованием "пластиковых денег" (пластиковых карт). Суть ее состоит в том, что стоимость покупки автоматически снимается со счета потребителя в банке или каком либо другом кредитно-денежном учреждении и перечисляется на счет магазина или торговой фирмы. При этом все операции осуществляются средствами и методами электронной техники, документооборот сводится к нулю.

Системы безналичных расчетов уже давно и с успехом действуют более чем в 150 странах мира, причем во многих они обслуживают 90 % всех видов оплат.

С помощью пластиковой кредитной карточки можно делать покупки и оплачивать различные услуги. Оплата с помощью карточки довольно прос-