

разработка и реализация стратегии торговой сети на потребительском рынке

Аннотация

В статье процесс разработки и реализации стратегии торговой сети представлен как совокупность нескольких связанных между собой этапов. Раскрывается содержание этих этапов, в рамках этапа определения целевого рынка показана перспективность дифференцированного маркетинга.

Ключевые слова: торговые сети, целевой рынок, факторный анализ, механизм управления торговым предприятием, внешняя микросреда потребительского рынка

Под стратегией торговой сети принято понимать общий план действий, разрабатываемый на сравнительно длительный период и призванный стать ориентиром для менеджмента в процессе функционирования торговой сети на целевом рынке. Приведенная формулировка стратегии наиболее распространена, но далеко не единственная. Так, например, Г. Минцбергом выделяется, как минимум, пять формулировок понятия стратегии и более десятка соответствующих научных школ [5].

Разработка и реализация стратегии поведения сетевой компании на потребительском рынке должна включать шесть взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов, перечисленных ниже.

1. Первый этап – анализ ситуации. Его главная цель – получить ответ на два важнейших вопроса: какова нынешняя диспозиция компании, и по какому пути ей следует развиваться.

Этап включает в себя следующие основные блоки:

- формулирование миссии,
- определение направлений развития,
- выбор организационной структуры,
- формирование системы управления сетью.

**Гребенюк
Диана Валерьевна**
аспирантка кафедры
отраслевых экономик,
Сибирский
университет
потребительской
кооперации,
г. Новосибирск
dvgrebenuk@yandex.ru

**в качестве
глобальной цели
сетевой компании
на потребительском
рынке можно назвать
формирование
и перманентное
развитие своих
конкурентных
преимуществ**

2. Второй этап – формирование системы целей. При выполнении второго этапа необходимо помнить о том, что в состав рассматриваемой системы должна входить одна глобальная цель, дополненная комплексом локальных целей (задач). В качестве глобальной цели сетевой компании на потребительском рынке можно назвать формирование и перманентное развитие своих конкурентных преимуществ. Несмотря на то, что все остальные локальные цели имеют подчиненный характер, их необходимо объединить в рамках единой системы, позволяющей достигнуть глобальной цели.

Локальная цель имеют следующие принципиальные отличия от глобальной цели:

- локальная цель всегда точно определена во времени (то есть является достижимой). Глобальная цель носит бессрочный характер (то есть является практически не достижимой);
- локальная цель точно определена количественно, причем не только в абсолютном, но и в относительном выражении. Глобальная цель всегда определена абстрактно [3].

Комплекс внешних по отношению к торговой сети и внутренних факторов определяют особенности (специфику) формулировки глобальной цели. При формулировании глобальной цели торговой организации в основу должны лежать важнейшие принципы торгового менеджмента, которые будут адекватны не только современному, но и перспективному состоянию сегмента потребительского рынка, на котором позиционируется торговая сеть.

Что касается непосредственно формулировки глобальной цели сетевой компании, то она требует соблюдения следующих основных принципов:

- конечная ориентация на покупателя;
- рост удовлетворенности покупателей в основе положительной динамики прибыли торговой сети;
- социальная направленность торговой сети и социальная ответственность;
- государственное и муниципальное регулирование вопросов функционирования торговой сети.

Процесс формирования системы локальных целей торговой сети обеспечивается решением двух основных задач:

- 1) достижение баланса между целями торговой сети в целом и целями ее структурных подразделений (сетевых магазинов);
- 2) достижение соответствия поставленных целей процессам, происходящим во внешней среде.

Решение первой задачи достигается путем оптимального распределения целевых рынков, ролей и функций между структурными элементами сети.

Решению второй задачи способствует прогнозирование вероятных изменений и разработка планов реагирования на эти изменения. Любое изменение во внешней среде одновременно несет в себе положительные и отрицательные последствия для торговой сети. Успех зависит от того, насколько торговая организация способна реализовать себя в сложившейся обстановке, насколько адекватно она сможет воспользоваться открывшимися возможностями и сможет противостоять возникшим угрозам.

3. Третий этап – определение целевого рынка.

Процесс определения целевого рынка сопровождается использованием трех основных подходов:

- концентрированный маркетинг;
- недифференцированный (массовый) маркетинг;
- дифференцированный маркетинг [4].

Концентрированный маркетинг, как правило, используют сети, состоящие из средних и мелких предприятий торговли, призванных удовлетворять специфические потребности достаточно узких групп покупателей. Причем, упомянутые группы могут иметь самую различную специфику. Так, достаточно распространено мнение, что торговые предприятия, взявшие за основу данный маркетинговый подход, ориентированы на покупателей с уровнем дохода значительно выше среднего. Мы считаем, что данное мнение не имеет под собой никаких оснований и вряд ли соответствует действительности. Целевым для этих торговых предприятий могут стать покупатели с самыми различными уровнями доходов и требованиями относительно качества товара. Могут быть различными и формы обслуживания покупателей – от индивидуального обслуживания продавцом до полного самообслуживания.

Недифференцированный (массовый) маркетинг сориентирован на наиболее крупные сегменты рынка. Как правило, это покупатели, имеющие сред-

*любое изменение
во внешней среде
одновременно несет
в себе положительные
и отрицательные
следствия
для торговой сети*

ний доход, испытывающие временной дефицит, и поэтому не предъявляющие больших требований к качеству покупаемых товаров. В соответствии с требованиями формируется и товарный ассортимент таких магазинов: это товары общеизвестных брендов со средним качеством, которые призваны удовлетворить базовые повседневные потребности. Чаще всего такие предприятия ориентированы на большие объемы продаж при низкой норме прибыли. Преобладающей формой продаж в подобных сетевых магазинах является самообслуживание. Классический пример – сети дисконтеров, супермаркетов и гипермаркетов, сориентированных на обслуживание больших покупательских потоков.

Дифференцированный маркетинг. Наиболее интересными в плане используемых стратегий являются торговые предприятия, использующие этот вид маркетинга. При таком подходе в рамках одного торгового предприятия одновременно используется сразу несколько стратегий, сориентированных на работу с различными сегментами рынка. В полной мере данный подход может быть реализован только в рамках крупных, глубоко интегрированных оптово-розничных сетей.

4. Четвертый этап – анализ контролируемых и неконтролируемых факторов. При его проведении следует выделять три основных группы факторов:

- полностью контролируемые организацией факторы;
- частично контролируемые организацией факторы;
- неконтролируемые организацией факторы [1].

К факторам, находящимся под полным контролем организации относятся, главным образом, элементы ее внутренней среды. Это выбор местоположения и организационно-правовой формы торгового предприятия, система оплаты труда персонала, порядок распределения прибыли, уровень торговой наценки, ассортимент реализуемой продукции. Ослабление контроля руководства над данными элементами неизбежно снижает эффективность функционирования фирмы на рынке, а в отдельных случаях может приводить и к ее банкротству. Это не означает, что параметры контролируемых факторов могут устанавливаться руководством произвольно, в отрыве от рыночной и общеэкономичес-

**...результативность
тактических
управленческих
решений вомногом
определяется
прочностью
и рациональностью
стратегического
фундамента**

кой ситуации. Наоборот, сформированная система контроля должна обеспечивать оптимальное соответствие параметров требованиям внешней среды. К неконтролируемым факторам относятся экономический, политический, социокультурный, научно-технический и другие элементы внешней макросреды, их современное состояние и тенденции развития. Режим функционирования неконтролируемых факторов не зависит от действий данной организации и подчиняется своим собственным законам. По отношению к ним организация может занимать только пассивную позицию. Это означает, что менеджеры организации должны, прежде всего, сформировать адекватную систему наблюдения (мониторинга) за этими факторами и на ее основе прогнозировать динамику их развития в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Частично контролируемые факторы генерируются элементами внешней микросреды (поставщиками, покупателями, конкурентами и контактными аудиториями).

Степень эффективности контроля зависит от соотношения рыночных позиций (рыночных сил) данной организации и соответствующего элемента внешней микросреды. Например, чем крупнее сеть и чем большую территорию она охватывает, тем большее влияние на остальных операторов рынка она оказывает.

5. Пятый этап – разработка комплекса оперативно-тактических действий. В процессе реализации тактики руководство организации должно учитывать все основные элементы механизма управления торговым предприятием. Принятие тактических решений требует от менеджеров соблюдения баланса между твердостью в достижении плановых показателей и гибкостью в реакции на непредвиденные изменения во внешней и внутренней среде организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что результативность тактических управленческих решений во многом определяется прочностью и рациональностью стратегического фундамента.

6. Шестой этап – разработка системы контроля над реализацией стратегического плана. Фактически контроль является разновидностью тактичес-

*...реализация самой
рациональной и самой
детальной стратегии
будет парализована
при отсутствии
эффективной
системы контроля*

Литература

1. Горшкова Т.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. – М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб: Питер, 2004.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экспедиция по дебрям стратегий менеджмента. – СПб: Питер, 2001.
4. Gregory G. Dess, Alex Miller Strategic Management. New York: McGraw-Hill, Inc, 1993.
5. Mintzberg H. Rebuilding companies as communities // Harvard Business Review. – 2009. – July/Aug. – P. 140–143.

ких решений организаций [2]. Однако специфика управленческих решений в области контроля, их оригинальность и тесная связь со стратегией организации, позволяют рассматривать систему контроля как самостоятельную.

При разработке системы контроля необходимо помнить о двух основных моментах.

Во-первых, реализация самой рациональной и самой детальной стратегии будет парализована при отсутствии эффективной системы контроля.

Во-вторых, система контроля, как и миссия организации, не должна быть слишком жесткой или слишком мягкой. Излишне жесткий контроль подавляет инициативу исполнителей, излишне мягкий – неизбежно приводит к злоупотреблениям с их стороны, порождая безнаказанность и безответственность.

Заключение

В заключении отметим, что перечисленные этапы разработки и реализации стратегии невозможны без системы обратной связи, которая призвана обеспечить непрерывность, преемственность и диалектическое развитие процесса стратегического планирования в организации. Кроме того, обратная связь (как внутри организаций, так с элементами внешней среды) обеспечивает оперативную и адекватную реакцию на все изменения (как позитивные, так и негативные).

pn

Diana V. Grebenyuk

Postgraduate Student of the Chair of Sectoral Economics,
Siberian University of Consumers' Cooperation, Novosibirsk

Development and Implementation of Trade Network Strategy in the Consumer Market

Abstract

In the article the process of design and implementation of the strategy of trade network is presented as a set of interrelated stages. The content of these stages is disclosed, within the stage of determining the target market the perspective of differentiated marketing is demonstrated.

Keywords: trade networks, target market, factor analysis, mechanism of management of the trading company, external microenvironment of consumer market