

10.3. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СЕТЕВОГО БИЗНЕСА В ТОРГОВЛЕ И УСЛОВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Федотов А.Г., соискатель кафедры экономической теории, ФГУ МГУ им. М.В. Ломоносова

Данная статья представляет собой анализ современного состояния сетевого бизнеса в торговле и условия его стратегического развития. Автор обобщает теоретический материал и делает собственные выводы на основе обширного фактического материала.

В сфере торговли к настоящему времени накопилось много проблем, связанных со стихийными процессами формирования потребительского рынка. Во-первых, создалась очень высокая непрозрачность отрасли, доля теневой экономики в торговле составляет примерно 61%. Теневая экономика оказывает негативное влияние на развитие страны в форме невыплаты налогов, низкой производительности труда, отсутствия контроля качества, низкого уровня обслуживания. Устранить данное негативное воздействие теневой экономики помогает развитие торговых сетей, которые обеспечивают здоровую конкуренцию, внедряют международные стандарты финансовой отчетности, вырабатывают собственные корпоративные нормы и правила.

На сегодняшний день отечественный рынок не гарантирует крупным торговым сетям высокую покупательскую способность и должный объем рынка. Однако, через несколько лет ожидается интенсивное внедрение в Россию глобальных торговых компаний.

Российская розничная торговля будет поделена на два сегмента – крупные торговые сети будут сосредоточены в мегаполисах, в остальных маленьких городах российской глубинки будут преобладать небольшие торговые предприятия. Такого рода разделение обуславливается отсутствием необходимого уровня коммуникаций, интеграции технологических и бизнес-процессов, проблемами, связанными с транспортировкой товаров, а также в области закупки и формирования ассортимента в отдаленных от центров РФ городах.

Интенсивный процесс развития сетевого бизнеса требует от сетевых игроков участия в высококонкурентной борьбе за «место под солнцем». Главными преимуществами успеха в сетевом бизнесе, во-первых, считается удачное месторасположение. Вторым преимуществом будет являться наличие у сетевой структуры иностранного менеджмента или хорошего зарубежного опыта у руководящего состава. Это позволит применять уже наработанный за долгие годы в сетевых бизнес-технологиях опыт. Кроме того, привлекательным является возможность снижения издержек в цепи торговых сетевых функций. Третьим ключевым моментом успеха можно назвать цену товара. Сетевые компании должны прилагать немалые усилия для ведения серьезных переговоров с поставщиками товаров относительно выгодных, как по цене, так и по другим параметрам поставок. Кроме того, для сетей немаловажным фактором является построение грамотной логистической системы. Одним из основных факторов успеха является создание ассортиментной матрицы предпочтений местных

покупателей, т.е. формирование ассортимента с учетом национальных потребительских привычек. Копировать западный опыт в российских условиях нецелесообразно, поскольку Россия всегда отличалась особым менталитетом и поведением потребителей. То есть западные схемы должны поддерживаться глубоким изучением российской специфики.

Перед розничными компаниями, которые планируют выходить на обширный сетевой уровень, встает вопрос стратегического характера: следует ли компаниям выходить на региональный уровень или работать только в мегаполисах страны? Из ответа на него вытекают проблемы следующего характера:

- предлагаемый ассортимент;
- поиск и развитие недвижимости под торговые точки;
- подготовка персонала;
- наличие распределительных центров как основных элементов логистической цепи.

Особое значение имеет охват сегмента рынка, возможность и необходимость работы с определенным сегментом потребителей. Важно рассчитать свои возможности и потребности потребителей, способность удовлетворить спрос и обеспечить предложением выбранный сегмент покупателей. Кроме того, необходимо грамотно построить организационную структуру, наладить систему взаимодействия между бизнес-единицами компании. Одним из главных приоритетов в условиях конкурентной борьбы остается удачно выбранная стратегия, которая должна формироваться не только на начальной стадии развития сети, но и обеспечиваться ее постоянным анализом.

Торговая сеть, согласно ГОСТ РФ 51303-99, определяется как совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением. Данное определение можно дополнить следующим, более развернутым: торговую сеть следует рассматривать как оператора современной торговли, имеющего в своем составе совокупность предприятий торговли, реализующих товары различными методами продаж, имеющего централизованную систему поставок, единый центр управления, координации и контроля и направляющего свои усилия на достижение единой заданной стратегии развития.

К сетям гипермаркетов можно отнести следующих представителей торговли – «Максидом», «Лента», «О'Кей», «ИКЕА» и т.п. Сеть супермаркетов представляют «Домовой», «Компьютерный мир», «Перекресток», «МаксМикс», «Патерсон». Широкий сегмент рынка по-прежнему занимают магазины типа «дискаунт» – это «Пятерочка», «Дикси», «Находка». В группу специализированных входят сети магазинов, представленные в достаточно широком географическом масштабе, но имеющие небольшие характеристики параметров и узкую товарную номенклатуру: «Керамический рай», «Элис», «Белорусская обувь», «Три толстяка» и т.д.

В соответствии с ассортиментной структурой можно выделить сетевых операторов широкой специализации (например «Метро», «Рамстор», «Лента») и ориентированных на узкие товарные группы («Метизы», «Финнколор», BGN, СНАРК).

В соответствии с построением организационных отношений торговые розничные сети можно подразделить на вертикальные и горизонтальные сетевые структуры. Вертикальные сетевые структуры имеют головной центр, в котором распределены функциональные обязанности, управление и контроль над деятельностью

всей сети, управление на местах происходит только в рамках заданной стратегии. К такого рода сетям можно отнести «Ленту», «Дом Лаверна», MANGO, «Компьютер Кеу». Участники горизонтальной сетевой структуры обладают экономической и юридической самостоятельностью. Общими для всех участников горизонтальной сети являются:

- закупочная политика;
- ценообразование;
- формирование маркетинговой и рекламной политики.

Такие структуры позволяют сетям упрощать документооборот, отношения с поставщиками и логистическую схему, также это способствует продвижению торговой марки с помощью системы франчайзинга. Яркими представителями таких структур являются торговые сети «Седьмой континент» в Москве и сетевой оператор «МаксМикс» в Санкт-Петербурге, объединивший под своей торговой маркой крупные универсамы «Северный», «Южный», «Купчинский», «Фрунзенский» и т.д.

Еще одним классификационным признаком дифференциации сетевых розничных торговцев является участие в них иностранных активов, компетенций и капитала. В соответствии с этим признаком разделяют глобальные сетевые структуры «Ашан», МЕХХ, Benetton, METRO, Nike, использующие на правах франчайзинга известные торговые марки. Такие сети имеют штаб-квартиру за рубежом, ее руководство является держателем данного бренда, и строят функциональные структуры управления в различных странах с учетом национальной специфики. Национальные сетевые операторы разрабатывают собственную торговую марку и при этом активно применяют опыт зарубежных стран в построении организационной структуры и применении торгово-технологических процессов. Такими торговыми сетями являются «Лента», «МосМарт», «Эльдорадо», «Буквоед».

Ценовая политика сетевых форматов связана с особенностями формирования ценовых надбавок (наценка), которые можно классифицировать следующим образом:

- стандартная наценка (минимальная наценка 20% на любое наименование, максимальная может быть выше 100%). Как правило, товар таких предприятий выложен на полках поштучно, имеются большие складские помещения, в которых хранятся паллеты, товар распаковывается на небольшие партии. В ассортименте значительную часть занимают относительно дорогие товары, количество наименований 20-50 тысяч, в том числе за счет глубины выбора. В торговом зале находится много персонала. Средняя наценка сетей – 25%, чистая операционная прибыль – 7-10% от продаж;
- дисконтная наценка (некоторые позиции при такой наценке продаются по себестоимости, максимальная наценка в сети 30%). Товар выложен в коробки, на простые стеллажи складского типа (высота полки в торговом зале – стандартная). Есть склад, на котором хранят, а затем распаковываются паллеты. В ассортименте нет относительно дорогих позиций, количество наименований 20-50 тысяч, но среднего глубокий выбор. В торговом зале присутствует относительно много персонала. Средняя наценка 15%, чистая операционная прибыль – 3-4% от продаж, которые в несколько раз выше, чем у стандартных магазинов;
- наценка складского типа (наценка на все без исключения позиции 8-10%). Товар выложен в зале в паллетах на складские стеллажи (высота потолка позволяет хранить паллеты в 3-4 уровня). Прямо в зале находятся складские погрузчики, складские помещения практически отсутствуют. В ассортименте имеются относительно дорогие позиции, количество наименований 4-5 тысяч, выбор товаров неглубокий. В торговом зале практически отсутствует персонал,

он занят либо выкладкой, либо доставкой товаров. Средняя наценка 7%, операционная прибыль минимальна – 1-3%.

Бурное завоевание и развитие рынка сетевой торговли в России требует от компаний большого приложения усилий для приобретения и удержания лидерства в этом сегменте. Стратегическое планирование при правильном подходе позволяет предугадать и спрогнозировать все возможные сценарии развития бизнеса, именно поэтому в современном менеджменте ему уделяется большое внимание.

В настоящее время сложилось много определений формулировок относительно «стратегического менеджмента», таких как «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегическое мышление», разработано много методов решения «стратегических задач» и «стратегических проблем», написано много книг и статей. Однако за всеми этими определениями стоит главное – стратегия, под которой подразумевается набор рекомендаций и действий, основанный на предвидении возможного развития внешней среды, направленный на завоевание наиболее благополучного состояния бизнеса путем достижения поставленных целей организации в будущем.

Первые исследования в области стратегического менеджмента появились в 1960-х годах, в то время развитие американских компаний требовало применения новых разработок в отношении организационного управления и его развития. Одним из видных ученых в области стратегического подхода был американский профессор русского происхождения И. Ансофф. Большой вклад в развитие стратегического подхода был сделан представителем Гарвардской школы бизнеса М. Портером в 1980-х годах, который основное внимание в стратегическом управлении уделял конкуренции.

Американский профессор Д. Аакер в своей книге выделяет четыре основных опоры, определяющие эффективное построение стратегии фирмы¹. Первый «кит» – структура и методология анализа внешней среды. В первую очередь организация должна провести тщательный анализ угроз и возможностей со стороны своего окружения. При этом она не должна забывать, что стратегическое планирование – это не просто своего рода экстраполяция сложившихся тенденций окружающей среды в будущее, а умение мыслить и чувствовать широко, не ограничиваясь рамками временного периода. Внешнее окружение организации принято разделять на три составляющих:

- экстрасреду (или так называемую глобальную среду);
- макросреду (факторы, имеющие относительное влияние на деятельность фирмы);
- микросреду (факторы, непосредственно влияющие на деятельность фирмы).

Анализ экстрасреды особенно важен торговым сетям с мировым именем, тем, которые мыслят в глобальном масштабе. Однако национальным сетевым операторам, не имеющим в перспективе желания и возможности выхода на мировую арену, тоже не помешает изучение глобальной среды, так как игроки с мировым именем являются если не реальными, то потенциальными конкурентами, а изучение и анализ их опыта вполне пригодится как для борьбы за завоевание доли рынка, так и для прогнозирования дальнейших их действий.

¹ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. М., 2003. С. 13-14.

Под макросредой подразумеваются те факторы, с которыми компании приходится считаться на протяжении всей своей деятельности, хотя они не оказывают прямого влияния на деятельность фирмы, не учитывают их нельзя. Социальные, экономические, научно-технические, природные, политические, демографические – это неполный список факторов, которые в той или иной степени должны прогнозироваться в выбранной стратегии.

Микросреда является наиболее значимой в ареале сетевых компаний и, соответственно, ей необходимо уделять особое внимание. Торговля, как никакая другая отрасль, напрямую связана со всеми участниками рыночной среды, и всем им необходимо уделять пристальное внимание. Значимость каждой отдельной группы переоценить невозможно: от анализа поставщиков и грамотного выстраивания отношений с ними напрямую зависят устойчивость торговой организации. В первую очередь эти отношения влияют на цену товара, качество и своевременность поставок, приобретение на выгодных условиях новых товаров и формы взаиморасчетов.

Потребители – самая многочисленная группа микросреды, она является конечной точкой в процессе реализации товаров и услуг. Усилия сетевых компаний должны быть направлены на изучение профиля покупателя, его потребительских предпочтений, разработку систем мотивации покупателя и прогнозирование его поведения.

При анализе конкурентов необходимо определить реальных и потенциальных представителей, выявить их сильные и слабые стороны, с учетом этого построить свою стратегию конкурентной борьбы с ними.

Каналы сбыта или система распределения в торговле имеет важную составляющую бизнеса, с точки зрения менеджмента, данную группу микроокружения в торговых сетях необходимо рассматривать с другой позиции – принятия стратегических решений применительно к процессу реализации товаров, применения современных торгово-технологических процессов, формирования ассортиментной политики с учетом предпочтений и изменений покупательского спроса, поиска наилучших способов стимулирования сбыта. Диагностика внешней среды должна быть определена четкими границами, то есть фирма с самого начала анализа должна точно выделить наиболее важные для нее элементы. Для установления таких пределов необходимо:

- ограничить анализ временными рамками;
- разграничить направления проведения анализа;
- определить число и характер критических точек (зон), то есть набор элементов среды, наиболее значимых для фирмы;
- определить приоритеты, которые имеют наибольшее значение для компании;
- установить пределы анализа внешней среды.

Второе условие разработки стратегии – устойчивые конкурентные преимущества. Современным инструментом в достижении наилучшего положения в бизнесе является конкурентоспособность компании. Предвидеть развитие ситуации в будущем и при этом суметь обратить все имеющиеся компетенции и активы организации в ее устойчивые конкурентные преимущества – вот основная цель эффективного стратегического управления. В своей работе «Стратегия развития компании в условиях высококонкурентных рынков» М. Портер рассматривает пять основных сил, определяющих конкурентную борьбу в отрасли:

- конкуренция между действующими в отрасли компаниями;
- давление со стороны поставщиков;
- давление со стороны потребителей;

- угроза появления новых конкурентов в отрасли;
- опасность со стороны продуктов-заменителей или услуг-заменителей.

По мнению М. Портера, знание основных источников конкурентного давления обеспечивает прочный фундамент для стратегического планирования. Цель корпоративной стратегии – найти и занять такую позицию в отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них².

Опасность появления в сетевой торговле новых конкурентов очень велика, так как в настоящее время этот рынок привлекателен для новичков. В первую очередь это связано с наличием относительно низких входных барьеров в сетевой бизнес. К их числу можно отнести следующие:

- экономия, обусловленная ростом масштаба деятельности. К числу компаний такого рода можно отнести глобальные сетевые компании с мировой известностью. Они располагают достаточным количеством необходимых ресурсов, готовы инвестировать капитал в завоевание новых рынков, имеют конкурентные преимущества, наработанные на опыте действующих бизнес-единиц. Таким образом, основная битва за долю рынка должна развернуться между компаниями, имеющими перечисленные выше активы и компетенции;
- дифференцированность компании. Наличие не такого большого количества операторов сетевой торговли дает возможность новым игрокам занять наиболее выгодное положение на рынке;
- потребность в капитале. В силу имеющихся капитальных инвестиций у сетевых структур с мировым именем и объединяющихся на данном этапе крупных российских сетевых компаний, инвестиции активно вливаются в данную отрасль торговли. Глобальные сетевые компании извлекают капитал из имеющихся подразделений, национальные операторы всеми силами пытаются объединить свои капиталы с целью создания на рынке конкурентоспособной компании;
- издержки, необходимые для входа на рынок. Сетевым структурам требуются немалые затраты для освоения относительно нового вида рынка в России, однако при использовании «кривой опыта» и «кривой обучения», наработанных технологических и бизнес-процессов западные компании имеют большие преимущества перед другими участниками борьбы за долю рынка. Отечественные сетевые компании могут сокращать свои издержки путем покупки наиболее выгодного месторасположения при помощи государственных органов, а также исходя из знания специфики российского бизнеса и менталитета покупателей;
- доступ к каналам распределения. Является наиболее важным входным барьером для сетевых структур, так как на этом основан успех сетевого бизнеса. От наличия и правильного построения каналов распределения зависит цена товаров, политика продвижения и стимулирования сбыта.

Значимость покупателей для сетевого бизнеса весьма важна. Покупатель – активный партнер компании, он непосредственно влияет на процесс торговли. Именно поэтому современным потребителям товаров считают не пассивными участниками торгового процесса, а равными компаньонами, которые, в свою очередь, могут диктовать свои условия при следующих ситуациях: концентрация покупателей – по аналогии с поставщиками; если сеть слабо дифференцирована или цены продавца незначительно отличаются от имеющихся на рынке, то покупатели могут уйти к конкурентам.

Интенсивность конкуренции в отрасли обуславливается следующими факторами:

² Портер М. Стратегия развития компании в условиях высококонкурентных рынков / Пер. с англ. М., 2004. С. 114.

- числом конкурентов, их силой и сбалансированностью;
- скоростью развития отрасли сетевой торговли;
- дифференциацией товаров или ее отсутствием;
- уровнем фиксированных издержек всех компаний отрасли;
- уровнем входных барьеров;
- отличиям выбранных стратегий и позиций соперников.

Соперничество компаний при таких условиях сводится к стремлению участников добиться наиболее выгодного положения в отрасли, используя ценовую и рекламную конкуренцию, методы продвижения товаров и стимулирования продаж.

Угроза товаров-заменителей на рынке сетевой торговли может рассматриваться как опасность со стороны не-сетевых операторов отрасли. Условно их можно назвать операторы-субституты, к ним относятся магазины фирменной торговли, электронная торговля, торговые дома, центры и другие представители розничной отрасли. Конкуренция операторов-субститутов не так сильна, как конкуренция прямых сетевых структур, однако не учитывать их влияние нельзя. Основными показателями, которым следует уделять внимание, являются соотношение цена / качество и величина издержек, затрачиваемая покупателем при переходе к оператору-субституту.

Третьим условием эффективного стратегического планирования являются инвестиционные решения. Как правило, решение об инвестициях или дивестициях в бизнес является стратегически важным, так как именно это направление служит обозначением дальнейших приоритетов бизнеса: либо компания сворачивает свою деятельность в том или ином направлении, либо вкладывает капитал в свое дальнейшее развитие. Стратегическое решение в сторону развития организации может быть определено следующими направлениями:

- проникновение на рынок;
- развитие сети;
- расширение рынка;
- диверсификация и вертикальная интеграция.

Четвертое условие грамотной стратегии – ее реализация. Для создания успешной стратегической концепции необходимо учитывать влияние структуры организации, операционных систем, персонала и культуры. При организации стратегического управления в компании необходимо ответить на ряд вопросов. Кто должен заниматься стратегическим управлением в компании? Что должны знать о выбранной стратегии разные категории сотрудников? Как проводить изменения в целях достижения выбранного положения? Каким образом увязать и направить усилия всех взаимодействующих систем в нужном направлении? Чем больше вопросов и ответов на них определит для себя компания, тем выше вероятность избежать неопределенности в будущем и тем более быстрыми темпами будет достигаться нужное положение выбранной стратегии.

К перечисленным выше четырем условиям по Д. Аакеру необходимо добавить внутренний анализ деятельности фирмы, который является не менее важной составляющей стратегии. Без изучения внутреннего состояния компании и положения ее на рынке нельзя правильно определить направление, в котором фирма должна двигаться для достижения успеха. Здесь необходимо учитывать все внутренние финансовые показатели:

- долю рынка;
- выручку от реализации;
- себестоимость товаров;
- валовую прибыль;
- затраты, связанные с обеспечением деятельности, и т.д.

Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. М., 2003.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачина Т.А. Стратегическое развитие организации. – М.: КНОРУС, 2005.
4. Портер М. Стратегия развития компании в условиях высококонкурентных рынков / Пер. с англ. М., 2004.
5. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategie Management. Chicago. The Dryden Press, 1983.

Федотов Александр Геннадьевич

РЕЦЕНЗИЯ

Статья написана на актуальную тему. Ее научная значимость определяется нерешенностью целого ряда вопросов по проблемам сетевого бизнеса в торговле. В статье предлагается оригинальный способ решения данной проблемы с позиций экономической науки. Автор рассматривает практику деятельности бизнеса в торговле и убедительно показывает условия стратегического развития данного сектора экономики. В сфере торговли происходит наиболее быстрый оборот и приращение капитала: в структуре формирования ВВП на долю торговли приходится 22% против 5% в дореформенный период.

По мнению автора статьи, осуществляемое в России экономическое реформирование резко повысило роль и значение сетевого бизнеса в торговле. Именно торговля, реализуя производственную потребительскую стоимость, связывает производство с потреблением и поддерживает баланс между спросом и предложением.

Статья А.Г. Федотова достойна публикации в журнале.

Лютова И.И., профессор, д.э.н., Национальный институт бизнеса

10.3 MODERN SITUATION OF NETWORK BUSINESS IN TRADE AND CONDITIONS OF ITS STRATEGIC DEVELOPMENT

A.G. Fedotov, the Competitor of Chair of Economic Theory the Moscow State University of M.V. Lomonosova, the Chief Director of Pluton Company

This article represents the analysis of the modern condition of network business in trade and conditions of its strategic development. The author generalizes a theoretical material and draws own conclusions on the ground of the extensive actual material.