

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

В статье рассмотрены вопросы группировки маркетинговых организационных решений повышения конкурентоспособности розничных торговых предприятий, а также степени их проявления в зависимости от характеристик магазина и места его локализации.

### **Ключевые слова**

Маркетинговые организационные решения, конкурентоспособность, торговая сеть, магазин формата «прилавок — продавец», мегаполис, малый город, средний город.

*D. D. Kostoglodov, I. S. Emelianenko*

## **ORGANIZATIONAL MARKETING SOLUTIONS FOR ENHANCE THE COMPETITIVENESS OF RETAIL TRADE ENTERPRISES**

### **Annotation**

In the article discusses the questions of group marketing organizational solutions to increase the competitiveness of retail trade enterprises, as well as the degree of their role, depending on the characteristics of the store and its location.

### **Keywords**

Marketing organizational solutions, competitiveness, trade network, store format a «counter — seller», megapolis, town, middle town.

Вопросы конкурентоспособности торгового предприятия применительно к использованию маркетингового инструментария широко исследуются в настоящее время [1, 2, 3] и образуют направление, которое связано с созданием благоприятных условий и возможности для совершения покупок на регулярной основе в удобное время, в удобном месте, надлежащего ассортимента и комфортной обстановке. Эта группа мероприятий представляет собой набор организационных решений, позволяющих обеспечить указанные условия совершения покупок. К ним относятся вопросы территориального размещения торговой точки с учетом всех сопутствующих факторов (доступность (пошаговая, транспортная) притяжение к другим торговым организациям, местам постоянного скопления потенциальных покупателей), возможность организации самой торговой точки (аренда, покупка помещения, строительство объекта); создание комфортных условий быстрого и удобного совершения покупки, обеспечение базового и расширенного ассортиментного набора товаров и возможных сопутствующих услуг (наличие терминалов оплаты, кредитных банкоматов, возможность консультативного информирования) для большинства потенциальных покупателей.

В отмеченной связи интересным представляется выявление набора организационных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности розничного торгового предприятия в малом и среднем городе, во многом определяемого существующим платежеспособным спросом, вероятностным потенциалом его роста/снижения, стойкими привычками покупательского поведения.

В экономической литературе присутствуют примеры определения конкурентоспособности с использованием многих параметров, в том числе мероприятий, направленных на клиентов, и мероприятий, включающих в себя ассортиментные решения (связанные с

минимизацией затрат) и выбора местоположения [1, 2, 3, 4, 6] и так далее. Наиболее полно подобный подход отражен Е. Жилиной, которая выделяет внешнюю конкурентоспособность торговой сети и внутреннюю конкурентоспособность [5].

Применительно к вопросу, рассматриваемому в статье, маркетинговые решения организационного плана, направленные на повышение конкурентоспособности розничного торгового предприятия, включают в себя:

- устойчивость рыночного положения торгового предприятия (выбор выигрышного месторасположения; во многом им опосредуемая рыночная доля, представительность форматов (в случае сетевой торговли), количество торговых точек, представительность по районам города (охват));

- эффективность торговой деятельности (число покупок, средний чек, устойчивость / обновление ассортимента, число товаров, реализуемых под собственной торговой маркой, товарооборот, рентабельность, эффективность использования торговой площади);

- решения по формированию клиентской базы (пенсионеры, многодетные, инвалиды; с аптеками совместные доставки товаров).

Следует иметь в виду, что воздействие маркетинговых решений организационного плана на комплексную конкурентоспособность будет различной в зависимости от того, в каком городе (мегаполис, крупный город, малый и средний город) развивается анализируемая торговая деятельность.

Вследствие этого, целесообразно разграничить факторы, влияющие на конкурентоспособность торговых точек по следующим основаниям: сетевая розничная точка в крупном городе; сетевая розничная точка в малом и среднем городе; не сетевой магазин формата «прилавок — продавец», развивающий свою деятельность и в крупных и в малых городах (табл. 1).

Таблица 1 — Разграничение факторов организационного плана, влияющих на конкурентоспособность розничных торговых точек

Критерий конкурентоспособности	Сетевой магазин в крупном городе	Сетевой магазин в малом и среднем городе	Магазин традиционной торговли («прилавок – продавец»)
Маркетинговые решения организационного плана, направленные на повышение конкурентоспособности розничного торгового предприятия			
выбор выигрышного месторасположения	присутствует, но не является определяющим	присутствует, является одним из важнейших	явно выражен, от него зависит «выживание» или успешность деятельности
представительность форматов, специализация	представлены все форматы	представлены в основном дискаунтеры, выборочно гипермаркеты	в крупных городах могут мимикрировать в продуктовые бутики в малых городах работают без специализации
количество торговых точек	насколько позволяет мощность сети	исходя из расчетной рентабельности каждой точки	исходя из «законов рынка»
представительность по районам города	стремится к полноценному максимальному охвату	перекрывая районы, избегая конкуренции между точками одной сети	функционируем там, где есть возможность инкорпорации
число покупок, средний чек	обеспечивают условия совершения максимального числа покупок и увеличения среднего чека различными путями	стремятся к максимизации числа покупок за счет удешевления каждой единицы покупки	стремление к увеличению числа покупок по любым основаниям
устойчивость / обновление ассортимента, число товаров, реализуемых под собственной торговой маркой	решения по устойчивости и обновлению ассортимента и товаров, реализуемых под СТМ, не зависят от конкретного магазина	ширина и глубина ассортимента изначально ниже, принципы представительности такие же, как в крупном городе	решения принимаются исходя из интуитивных представлений владельца / управляющего / администратора об оценке рыночной ситуации
товарооборот, рентабельность, эффективность использования торговой площади	данные показатели рассчитываются до организации торговой точки, при их расхождении с запланированными точка может быть ликвидирована	данные показатели рассчитываются до организации торговой точки, при их расхождении с запланированными точка может быть ликвидирована	стремятся максимально использовать торговую площадь, вплоть до незаконного использования около магазинной территории / рентабельность и товарооборот «сверху» не планируются
решения по формированию клиентской базы	из-за большого числа потребителей специальные решения, связанные с дополнительным финансированием, не используются; все решения в данном формате решаются через коммуникации с потребителями	желательны к реализации, находятся в сфере компетенции местного руководства в пределах установленного сверху финансирования	приветствуются любые решения по формированию клиентской базы

Возвращаясь к вопросу размещения розничного торгового предприятия в малом и среднем городе, следует отметить, что, учитывая меньшую вариативность возможной локализации торговой точки, по сравнению с большим городом или мегаполисом, здесь будет менее востребовано использование сложных математических моделей или вариантов дислокации в удаленных районах города, ценность которых велика для теории и практики, в целом, однако в случае небольшого территориального образования, большую прикладную ценность имеют варианты использования более простых в использовании методов (вариант «полного перебора» и экспертных решений).

Представляется вполне очевидным, что каждая сеть из представленных в малых и средних городах стремится произвести наибольшее покрытие, то есть организовать свои торговые точки во всех районах города, таким образом, чтобы не конкурировать между магазинами своей сети, обеспечив их наполняемость клиентами. В данном случае, можно иметь в виду, что имеет место попытка использования бренда сети, так как покупатели, привыкшие к работе дискаунтера в одном из районов города и адаптированные к условиям его деятельности, охотно посещают такой же сетевой магазин в другом районе города. Магазины традиционной торговли «прилавок — продавец» гораздо более чувствительны к месту расположения, для них это вопрос выживания. При правильном выборе удачного места расположения они оказываются в состоянии конкурировать с дискаунтерами, несмотря на отсутствие у них логистических преимуществ, только за счет более охотного посещения их покупателями. Любая ситуация по изменению перемещения потоков покупателей может привести к закрытию такой точки.

Вопрос, связанный с управлением товарным ассортиментом применительно к ситуации в малых средних городах

имеет ряд отличий от проявления такового в мегаполисах. Так, в малых городах совокупный потребительский спрос более ограничен, по сравнению с его значениями в мегаполисе, соответственно, неоправданно чрезмерные глубина и ширина ассортимента могут способствовать не росту конкурентоспособности торгового предприятия по сравнению с другими участниками рынка, реализующими сдержанную ассортиментную политику, а к снижению конкурентоспособности из-за возникших финансовых неудач, которые будут связаны с вложением средств в дорогостоящие товарные позиции, не нашедшие достаточного сбыта. В малых и средних городах розничные торговые сети представлены, преимущественно, дискаунтерами, что и является ответом на усредненный потребительский спрос в данных территориальных образованиях. За дорогостоящими товарами, предполагающими приобретение «по особому случаю» и требующими предварительного выбора жители малых и средних городов, как правило, едут в областной центр или близлежащий крупный город, где осуществляют необходимую покупку, соответственно, расширение и углубление товарного ассортимента подобными товарными единицами в малом и среднем городе, хотя возможно и будет позитивно оценено частью горожан, в финансовом плане не оправдывает себя. Соответственно, применительно к ситуации с управлением ассортиментом в малом и среднем городе, оправданным будет, своего рода, «усеченное использование» ABC-анализа, где минимизируется группа товаров, входящих в условную номенклатурную группу «А» (предполагающую высокий стоимостной объем) и максимально сосредоточиться на номенклатуре товаров из группы «В» (имеющей умеренный стоимостной объем) и группе «С» (имеющей низкий стоимостной объем).

Аналогичной может быть ситуация, связанная с планированием товар-

ного ассортимента и управлением им на основании группировки ресурсов при XYZ-анализе, основанном на учете коэффициента вариации спроса на товар за определенный период времени, который рассчитывается для каждой позиции ассортимента. Как известно, группу «X» формируют товары, характеризующиеся равномерным спросом с незначительными колебаниями (коэффициент вариации мене 10 %); группу «Y» формируют товары, у которых может быть сезонное колебание спроса (значение коэффициента вариации попадает в интервал от 10 до 25 %). Соответственно, согласно теории и принятой практике, группу «Z» формируют товары, спрос на которые возникает на нерегулярной основе (по сути, эпизодически). Коэффициент вариации по ним превышает 25 %. Если в мегаполисе, с учетом наличия большой клиентской базы и различных клиент-

ских пристрастий, а также большого числа приезжих и общего существенного потребительского спроса, данные товары в ассортименте крупных магазинов оправданы, то в малом и среднем городе вложения в них представляются излишними и их присутствие в ассортименте следует минимизировать или исключать. Наиболее оправданной представляется практика сочетания метода учета затрат на товарный ассортимент совместно с учетом наличествующего спроса, поэтому целесообразно сочетать результаты данного «усеченного» ABC- и XYZ анализа. В этом случае, для малого или среднего города рациональным решением в товарном ассортименте будет минимизация номенклатуры товаров из групп «AX» и «AY», а также снижение присутствия «BZ» и «CZ» и практически полное исключение товаров из группы «AZ» (табл. 2).

Таблица 2 — Матрица дифференциации товарного ассортимента в магазине в малом / среднем городе

	<b>X</b> (низкий коэффициент вариации спроса)	<b>Y</b> (средний коэффициент вариации спроса)	<b>Z</b> (высокий коэффициент вариации спроса)
<b>A</b> (высокие затраты)	AX (минимизация в ассортименте)	AY (минимизация в ассортименте)	AZ (практически полная ликвидация в ассортименте)
<b>B</b> (средние затраты)	BX (наращивание в ассортименте)	BY (наращивание в ассортименте)	BZ (снижение в ассортименте)
<b>C</b> (низкие затраты)	CX (наращивание в ассортименте)	CY (наращивание в ассортименте)	CZ (снижение в ассортименте)

Следует отметить, что необходим постоянный мониторинг состояния клиентских предпочтений и отслеживание доли разных ассортиментных групп, изменения цен на них в торговле, а также и изменение спроса на различные номенклатурные позиции. Такой мониторинг необходим по той причине, что могут происходить качественные и количественные изменения спроса, меняться цены и технологии производства, поэтому товары из одних ассортиментных групп могут переходить в другие.

Общей проблемой всех розничных торговых предприятий является нарастающее недоверие потребителей к качественным параметрам приобретаемых товаров. Истоки такого поведения потребителей кроются как в значительном числе товаров-субститутов низкого качества и просто подделок (фальсифицированного товара), часто располагающих привлекательными упаковками и надписями, не отражающими реального состава продукта. В случае реализации оригинального товара, информация, ко-

торая может насторожить потребителя, часто помещается в неудобном для прочтения месте и мелким шрифтом, что затрудняет ознакомление с данной информацией даже для потребителей с нормальным зрением без средств технической поддержки. В таких условиях у многих покупателей развивается своеобразный синдром «растерянности», они колеблются в выборе, некоторые склоняются к приобретению дорогостоящих товарных позиций в линейке представленных образцов, полагая, что в этом случае они будут удовлетворены качествами товара, поскольку лучшего на их локальном рынке не существует. Другие пользуются информацией типа «сарафанного радио» или полагаются на выбор товаров, регулярно рекламируемых в центральных средствах массовой информации, полагая, что эти товары проходят какую-то дополнительную экспертизу. Все эти способы обезопасить себя при выборе товаров не являются надежными. В таких условиях вариантом выбора для многих потребителей является приобретение товара под собственной торговой маркой крупного магазина, либо розничной торговой сети. Логика такого решения следующая: магазин заинтересован в постоянном притоке покупателей и формировании их лояльности, поэтому гарантия магазина, ставящего «свое доброе имя» на реализуемый товар, поступивший из любого источника, является достаточной для покупателей. Если товар недоброкачественный или не отвечает требованиям потребителя, то это становится проблемой магазина, а не организации, производящей данные товары.

Данное удачное решение применения собственной торговой марки (СТМ) используется сетевыми магазинами, в том числе дискаунтерами, достаточно широко. Тогда как локальные сети и отдельные магазины могут брать у местных производителей товары на реализацию, гарантируя их качество собственным авторитетом, и убеждая в

этом своих потребителей, так же рискуя в этом случае своим «добрым именем».

Относительно таких составляющих организационного спектра обеспечения конкурентоспособности розничного торгового предприятия как товарооборот, рентабельность и эффективность использования торговой площади можно пояснить следующее. Для крупной розничной торговой сети (федеральной или региональной) применительно к каждой торговой точке в нее входящей, данные показатели рассчитываются до организации торговой точки на плановой основе. В ходе торговой деятельности, при расхождении данных показателей с запланированными точка может быть ликвидирована. Схожая ситуация может сложиться с сетевым магазином в малом и среднем городе. Относительно локальных сетей и магазинов формата «прилавок — продавец» можно отметить, что они балансируют на грани, в том смысле, что их бизнес более рискован, так как они могут рассчитывать только на себя. Поэтому они стремятся максимально использовать торговую площадь.

Основой благосостояния любого розничного торгового предприятия являются клиенты, регулярно совершающие покупки. Количество покупок и их совокупная денежная масса должны быть достаточны для устойчивого рыночного положения данной точки продаж. Поэтому, основным и главным условием успеха представляется осуществление деятельности по сохранению и расширению клиентской базы. Тем не менее, магазины в крупных городах делают прагматичный расчёт на «случайных» клиентов и это в их положении представляется вполне оправданной практикой. Такая организация сетевых супермаркетов в малых городах предоставляет возможность локальным сетевым магазинам и магазинам формата «прилавок — продавец» повысить свои конкурентные преимущества и увеличить свою рыночную долю за счет расширения покупательской аудитории с минимальными затратами. Здесь мы имеем в виду, что существует достаточно

большое число покупателей, которые готовы регулярно посещать продуктовые магазины, но делают это не так часто в силу различных обстоятельств: плохие погодные условия, состояние здоровья, нехватка личного времени, невозможность покинуть дом по определенным обстоятельствам, неблагоприятная транспортная ситуация. Так, такие категории граждан, как пенсионеры, инвалиды (вопросы социализации которых в малом и среднем городе решаются хуже, чем в мегаполисах, где активнее действует программа «доступная среда») и многодетные семьи с маленькими детьми испытывают указанные выше трудности. Далеко не все пенсионеры, проживающие отдельно от родственников, и инвалиды имеют ежедневную или регулярную возможность совершать покупки необходимых им продуктов. Некоторые из них в силу проблем со здоровьем или погодных условий вынуждены воздержаться от покупки продуктов в течение нескольких дней, либо просить знакомых и соседей помочь им в этом вопросе, либо использовать помощь социальных работников и такси на возмездной основе. Большинство из них совершают преимущественно однотипные покупки, пользуясь одинаковыми продуктовыми наборами, незначительно различающимися друг от друга. Для привлечения потребителей из данной категории необходимо заключить с ними договоры на доставку им домой желаемого ими продуктового набора, частота доставки может быть также оговорена по желанию клиентов и подтверждаться в телефонном режиме. По аналогии с фирмами по доставке питьевой воды, магазины, торгующие продовольствием, могли бы развозить в течение рабочего дня оговоренные продуктовые заказы пенсионерам. При этом, форма оплаты может быть также организована по желанию клиентов: наличная, безналичная, либо в рассрочку с погашением из пенсии.

Определенные неудобства в организации регулярных покупок продовольствия могут испытывать и испыты-

вают многодетные семьи, либо неполные семьи с детьми. Возникают сложности вследствие необходимости посещения торговой точки с одновременным оставлением ребенка / детей дома, либо перемещением их с собой в торговую точку, в том числе на общественном транспорте. То есть, у данной категории потенциальных потребителей такая практика — доставка оговоренного продуктового набора на договорной основе представляется востребованной. Помимо расширения собственной клиентской базы торговые организации, практикующие предлагаемую нами деятельность, могут существенно улучшить собственный имидж и отношение к ним других категорий потребителей, что, в свою очередь, будет способствовать росту лояльности потребителей к данным торговым точкам.

Таким образом, ряд маркетинговых организационных мероприятий методично и в комплексе применяемых в практике розничных торговых организаций в малых и средних городах может в значительной степени увеличить их конкурентоспособность при правильном выстраивании приоритетов и выборе преимуществ.

### Библиографический список

1. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
2. Богданов, М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли // Теория и практика общественного развития // Институт социологии РАН. — 2012. — № 8.
3. Дзахмишева, И. Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 3.
4. Иванова, С. В. Конкурентоспособность предприятий торговли // Российское предпринимательство. — № 9. — Вып. 2 (167). — 2010.
5. Жилина, Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной

торговой сети // Экономика, управление, финансы : материалы III междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Пермь : Меркурий, 2014.

6. Станиславская, М. В. Методические основы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере розничной торговли // Российское предпринимательство. — № 09 (207). — 2012.

### **Bibliographic list**

1. Belousov, C. L. analysis of the competitiveness of the firm // Marketing in Russia and abroad. — 2001. — № 5.

2. Bogdanov, M. S. evaluation of the competitiveness of the enterprise network retail // Theory and practice of social de-

velopment // Institute of sociology RAS. — 2012. — № 8.

3. Dzachmisheva, I. Sh. Methods of evaluating the competitiveness of retail // Marketing in Russia and abroad. — 2004. — № 3.

4. Ivanova, S. C. Competitiveness trade enterprises // Journal of Russian entrepreneurship». — № 9. — Vol. 2 (167). — 2010.

5. Zilina, E. C. Parameters assess the competitiveness of retail // Economics, management, Finance: proceedings of the III international. scient. proc. (Perm, February 2014). — Perm : Mercury, 2014.

6. Stanislav, M. C. Methodological framework for assessing the competitiveness of businesses in the retail trade // journal of Russian entrepreneurship. — № 09 (207). — 2012.