

Костоглодов Дмитрий Дмитриевич,

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и рекламы
ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический универси-
тет (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону
d.d.kostoglodov@yandex.ru



Емельяненко Инна Сергеевна,

аспирант кафедры маркетинга и рекламы ФГБОУ ВПО «Ростовский госу-
дарственный экономический университет (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону
Emelinna@mail.ru

Организационные маркетинговые решения повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия

Аннотация. В статье исследуются вопросы проведения ряда организационных мероприятий, способствующих росту конкурентоспособности торговых органи-
заций различного размера и формата в малом и среднем городе.

Ключевые слова: конкурентоспособность, организационные мероприятия, тор-
говая организация.

Раздел: (04) экономика.

Вопросы конкурентоспособности торгового предприятия связаны с созданием благоприятных условий и обеспечением возможности для совершения покупок на регулярной основе в удобное время, в удобном месте, надлежащего ассортимента и комфортной обстановке для совершения транзакции. К этим мероприятиям следует отнести набор организационных решений, позволяющих обеспечить указанные условия совершения покупок. Это мероприятия, связанные с территориальным размещением торговой точки с учетом доступности (пошаговой, транспортной) притяжения к другим торговым организациям, местам постоянного скопления потенциальных покупателей, возможностью организации самой торговой точки (аренда, покупка помещения, строительство объекта); созданием комфортных условий быстрого и удобного совершения покупки, обеспечение базового и расширенного ассортиментного набора товаров и возможных сопутствующих услуг (наличие терминалов оплаты, кредитных банкоматов, возможностью консультативного информирования) для большинства потенциальных покупателей.

Важным в отмеченной связи представляется определение базового набора организационных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности розничного торгового предприятия в малом и среднем городе с учетом инвестиционных возможностей бизнеса, локализованного в данных территориальных образованиях, 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 и т. д. Наиболее полно подобный подход отражен Е. Жилиной, которая выделяет внешнюю конкурентоспособность торговой сети и внутреннюю конкурентоспособность [1]. Данный автор, по сути, расширяет рассмотрение вопросов, связанных с общеэкономи-

ческой деятельностью предприятий сети и их маркетинговой активностью. Так, к внутренним параметрам конкурентоспособности ею причисляются 4 ключевых сложносоставных элемента: основной (широта ассортимента, качество продукции на полочном пространстве, средняя стоимость потребительской покупки, наличие парковочных мест); комфорта (по сути мерчандайзинга) (аромаркетинг, надлежащая температура, свет, цвет, скорость обслуживания на кассах, выкладка, планировка, достаточность ассортимента для потребителей, применение нестандартных решений в представлении продукции на полочном пространстве); стимулирующие (скидки, бонусы, подарки, акции, лотереи); внешние (реклама сети, общий рейтинг торговой сети, спонсоринг). Внутренние параметры Е. Жилиной делятся также на четыре основных сложносоставных элемента: эффективность осуществления торговли (число покупок, обновление ассортимента, рост товарооборота, средний чек покупки, эффективность использования торговой площади); эффективность работы персонала (текучесть кадров, их профессиональный состав, уровень квалификации, общая производительность, средний заработок); устойчивость рыночного положения (доля рынка, представительность форматов, число магазинов, представительность по районам города); финансовая устойчивость (платежеспособность, собственные и заемные средства, объем инвестиций и т. д.).

Такой подход представляет определенный интерес, однако далеко не решает поставленной задачи, потому, что условия функционирования магазина розничной торговли будут различными в мегаполисе, крупном городе и в малых и средних городах. Соответственно, параметры конкурентоспособности в этих местах будут различными.

Вследствие этого мы предлагаем 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 – покупатель», развивающий свою деятельность и в крупных и в малых городах (см. таблицу).

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 – покупатель»)
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	перекрывая районы, избегая конкуренции	функционируем там, где есть возмож-

	охвату	между точками одной сети	ность 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 [2], 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. Одним из них может считаться вариант полного перебора.

Поясним свою мысль, в случае выбора места размещения розничной торговой точки в малом или среднем городе вы располагаете определенным конечным набором возможных вариантов и, следовательно, можно осуществить полный перебор и оценку всех возможных альтернатив размещения магазина (магазинов) с учетом существующих транспортных возможностей, дислокации конкурентов и т. д. Можно осуществлять такой перебор с помощью программного обеспечения или с привлечением экспертов.

Другим вариантом, вполне продуктивным к применению в малом или среднем городе будет использование группы эвристических методов. Подобные методы действенны при решении практических задач, опираются на имеющийся, в данном случае, предпринимательский опыт и то, что лица, принимающие решения, хорошо осведомлены о географических и иных особенностях города. При их применении заранее отказываются от неприемлемых, по тем или иным аспектам варианта, далее опытный эксперт, анализирует возможные альтернативы, после чего выбирается оптимальная по соотношению предполагаемых затрат и потенциально приобретаемых преимуществ. В целом, применимы и гравитационные модели, но только в части тех районов города (малого или среднего), где по каким-то причинам находятся или перемещаются большие группы покупателей. Тогда можно учитывать потенциальные объемы товарооборота, возникающие благодаря данным потребителям, опираясь на данные об их размещении, прогнозном объеме покупок и транспортных возможностях.

Несомненным является и то обстоятельство, что учету должны подлежать необходимый размер и конкретная конфигурация предполагаемого под дислокацию торговой точки участка, общая транспортная доступность данной местности (для доставки товаров или приезда/отъезда клиентов), прогнозные планы властей по застройке и планы конкурентов по размещению своих торговых учреждений, а также иные факторы, влияющие на строительство или условия аренды.

Особенности платежеспособного спроса в малых и средних городах практически безальтернативно опосредуют в качестве представительства сетевой розницы размещение дискаунтеров, так как та часть покупателей (местного среднего класса), которая могла бы стать посетителями супермаркетов другого класса, не настолько многочисленна и, кроме того, распылена по районам города, что размещать супермаркет другого класса, кроме дискаунтера, не целесообразно. Указанные потребители осуществляют свои покупательские интенции, периодически посещая крупные города, находящиеся в территориальной близости с местом их постоянного проживания. По крайней мере, в настоящее время рыночные сигналы к открытию других сетевых магазинов, кроме дискаунтеров в малых и средних городах не проявляют себя и происходят достаточно редко в плане тестирования местного рынка. Уже организованные в некоторых малых и средних городах гипермаркеты и супермаркеты – не дискаунтеры не имеют прочного рыночного положения, так как в посткризисный период 2008–2010 гг. они покинули, в частности, пространство г. Волгодонска, а дискаунтеры уцелели и выросли в числе.

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.

Магазины традиционной торговли, уступая дискаунтерам в цене каждой товарной позиции (которая в традиционном магазине стоит дороже), за счет удобного места расположения и не большой величины среднего чека, нивелируют разницу в стремлении посещения той или иной торговой точки. То есть, можно заключить, что для небольших традиционных магазинов в малых и средних городах идеальным будет большое число недорогих покупок, так как в случае увеличения среднего чека и увеличения ценовой разницы на всю величину приобретаемого товара, посетители предпочтут сетевой дискаунтер, поскольку товары, представленные в сравниваемых торговых точках, аналогичны.

Далее, следует рассмотреть вопрос, связанный с управлением товарным ассортиментом. Ранее, нами была представлена вполне оправданная точка зрения, нашедшая отражение в теории и практике маркетинга, согласно которой конкурентоспособность торговой организации, во многом зависит от глубины и ширины ассортимента представленной в ней продукции.

Тем не менее, следует оговориться, что применительно к ситуации в малых средних городах данное обстоятельство 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.

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, которая 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 решение достаточно быстро становится популярным, так как оно выгодно и магазинам: например, если они уверены в качестве товара мало известного на данном рынке производителя, и, соответственно, могут получить его по более низкой цене, гарантировав его качество для потребителей собственной торговой маркой и обеспечив, тем самым, сбыт для производителя, они могут получить дополнительную маржу. Данное удачное решение используется сетевыми магазинами, в том числе дискаунтерами, достаточно широко. Такие товары часто попадают под различные акции в виде сэмплинга в торговой организации [3]. Разница в использовании данного аргумента для потребителей заключается в том, что в больших сетях (федеральных и региональных) отборов товаров и товаропроизводителей для реализации под собственной торговой маркой (СТМ) занимаются специальные сотрудники.

Тогда как местные 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». Использование данного механизма для локальных сетей и отдельных магазинов может представлять собой конкурентное преимущество для них в случае верного отбора и совпадения их мнения со стойкими предпочтения их потребителей. Учитывая, что решения об отборе продукции местного производителя принимаются на местах, то локальные сети и отдельные магазины менее связаны в своих решениях и более мобильны, по сравнению с крупными сетевыми, что представляет для них определенное преимущество.

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. Это обстоятельство справедливо для инкорпорируемых филиалов сети в крупных городах. Так ситуация может сложиться, например, в случае с обострившейся конкуренцией с другим сетевым магазином рентабельность деятельности может снизиться. Если руководство сети не примет решение о реализации какой-либо специализированной программы, то может произойти закрытие неэффективного филиала.

Схожая ситуация может сложиться с сетевым магазином в малом и среднем городе и все описанные сценарии будут для него справедливы. Нормы рентабельности, товарооборота и эффективности использования торговых площадей для сетевых филиалов в малых и средних городах рассчитываются с определенным понижающим коэффициентом, по сравнению с крупными городами.

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, вплоть до незаконного использования около магазинной территории, а такие показатели рентабельность и товарооборот им «сверху» никто не планирует, они сами стремятся к их повышению, сопоставляя их с привлекательностью собственной торговой точки у клиентов.

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 дан-

ной точки продаж. Поэтому, основным и главным условием успеха представляется осуществление деятельности по сохранению и расширению клиентской базы. Причем, данные вопросы важны даже для таких торговых организаций, которые торгуют товарами повседневного спроса (хлеб, молоко и т. д.), они также вследствие конкуренции и других причин нуждаются в сохранении и расширении своей клиентской базы. Вследствие различных условий функционирования розничных торговых организаций в больших и малых городах, вопросы сохранения и расширения клиентской базы также занимают различное место в поддержании конкурентоспособности предприятий, локализованных в городах разного размера. Так, магазины, расположенные в больших городах, используют в своей деятельности постоянно происходящие ежедневные миграции населения (на работу, с работы, с целью проведения досуга и т. д.), поэтому существует постоянный обмен и своеобразная циркуляция потенциальных потребителей в розничном магазине в большом городе. Их постоянные покупателями является только небольшая часть их клиентов из числа проживающих в непосредственной близости, либо тех, чей маршрут постоянно пролегает в непосредственной близости от данного магазина. В среднем, более 70% посетителей продуктовых супермаркетов в мегаполисах, в особенности, расположенных в центре города или в центре крупного микрорайона представляют из себя «случайных» посетителей (в том смысле, что они не приобретают товары именно в этой торговой точке на регулярной основе, но при этом могут быть регулярными клиентами данной торговой сети). В силу данных обстоятельств таким торговым точкам нет необходимости сосредотачивать свои усилия на непременном удержании своих постоянных покупателей и пытаться расширить свою аудиторию затратными средствами по привлечению новых клиентов. Они делают прагматичный расчёт на «случайных» клиентов и это в их положении представляется вполне оправданной практикой.

Совершенно иная ситуация складывается в малых и средних городах, где ежедневные миграции населения и циркуляция потоков покупателей не выражены в такой степени. Поэтому, розничные торговые предприятия, локализующиеся в малых и средних городах, вынуждены ориентироваться не на случайных клиентов, а на тех, кто совершает покупки в них достаточно регулярно. То есть, они нуждаются в мероприятиях по расширению собственной клиентской базы. Однако розничные сетевые магазины не имеют полномочий и достаточной ресурсной базы для развития дорогостоящих программ по расширению клиентской аудитории, а применяют в своей практике те, которые разработаны и рекомендованы к использованию их головными организациями. Это обстоятельство лишает их необходимой мобильности и не позволяет своевременно реагировать на изменения покупательских предпочтений в данном конкретном локусе. Как правило, сетевые дискаунтеры, локализованные в малых и средних городах, не используют карт скидок, бонусных программ, в них обычно реализуются централизованно организуемые акции по временному снижению цены на те или иные товарные позиции. В части сетевых дискаунтеров («Магнит») осуществляются скидки на все товары в определенный день недели (в середине рабочей недели), для стимулирования продаж, которые в данный период обычно минимальны. Такая организация сетевых супермаркетов в малых городах предоставляет возможность локальным сетевым магазинам и магазина формата «прилавок – продавец» повысить свои конкурентные преимущества и увеличить свою рыночную долю за счет расширения покупательской аудитории с минимальными затратами.

Соответственно, ряд маркетинговых организационных мероприятий методично и в комплексе с коммуникационными решениями применяемых в практике розничных

торговых организаций в малых и средних городах может в значительной степени увеличить их конкурентоспособность.

Ссылки на источники

1. 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. – С. 44–48.
2. Бондаренко В. А. Проблемы проникновения супермаркетов в малые города России // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 75.
3. Бондаренко В. А. Сэмплинг и его место в современной российской экономике // Практический маркетинг. – 2005. – № 10. – С. 10–21.
4. Емельяненко И. С., Костоглодов Д. Д. Коммуникационные маркетинговые решения, направленные на рост конкурентоспособности розничного торгового предприятия // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 16. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75226.htm>.

Dmitriy Kostoglodov,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing and advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don

d.d.kostoglodov@yandex.ru

Inna Emelianenko,

postgraduate student, chair of Marketing and advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don

Emelinna@mail.ru

Organizational marketing solutions to enhance competitiveness of retail commercial enterprises

Abstract. This article examines the conduct of organizational activities that promote the growth of competitiveness of the trade organizations of different size and format in small and medium city.

Key words: competitiveness, organizational programs, trade organization.

Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук, членом редакционной коллегии журнала «Концепт»



www.e-koncept.ru

Поступила в редакцию <i>Received</i>	29.04.15	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	02.05.15
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	02.05.15	Опубликована <i>Published</i>	02.07.15

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015

© Костоглодов Д. Д. Емельяненко И. С., 2015