

Санкт-Петербургский Государственный Университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению 080100 - «Экономика»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса, группы МО-4

Белозёрова Екатерина Сергеевна/ _____

Научный руководитель:

доцент, кандидат географических наук

Анохина Елена Михайловна/ _____

Санкт-Петербург

2016

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы разработки стратегий предприятий сетевой розничной торговли.....	6
1.1. Понятие и классификации стратегий.....	6
1.2. Определение и классификации предприятий сетевой розничной торговли.....	16
1.3. Особенности разработки стратегических направлений развития предприятий сетевой розничной торговли.....	30
Глава 2. Методологический подход к разработке стратегических направлений развития компаний розничной торговли.....	36
2.1. Основные подходы к разработке стратегий компаний сетевой розничной торговли.....	36
2.2. Методы стратегического анализа предприятий сетевой розничной торговли.....	45
Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию стратегических направлений развития компании ОАО «Максидом».....	58
3.1. Тенденции развития рынка розничных сетевых компаний сегмента DIY & Household (товары для дома) в РФ.....	58
3.2. Положение компании ОАО «Максидом» на рынке розничных сетевых компаний сегмента DIY & Household (товары для дома).....	71
3.3. Предложения по выбору стратегических направлений развития ОАО «Максидом».....	102
Заключение.....	108
Список использованных источников.....	111
Приложение.....	113

Введение

В настоящее время розничная торговля является важной составной частью мировой экономики. Вклад торговли в мировой ВВП составляет около 10%, а в общую занятость – до 13%¹.

Процесс становления рыночных отношений в Российской Федерации существенно увеличивает роль и значение розничной торговли. Розничная торговля является одним из самых динамично развивающихся секторов российской экономики. Объемы розничных продаж и занятость в сфере розничной торговли – это важные экономические показатели, а тенденции в розничной торговле зеркально отражают экономические тенденции в стране. По данным Росстата в розничной торговле в настоящее время занято около 7 млн. человек. В 2015 году оборот розничной торговли в России составил 27,5 трлн. рублей². Также Россия является привлекательной для инвестиций иностранных сетей розничной торговли.

В условиях неопределенности развития экономики, снижения темпов экономического роста в Российской Федерации, возрастает значимость проблем эффективного стратегического управления процессами как на макроуровне, так и на уровне отдельных отраслей и предприятий. Наличие разработанной и реализуемой стратегии – наиважнейший элемент успешного развития для предприятий различных форм собственности, отраслей промышленности, размеров и объемов выпуска продукции и услуг. Для того чтобы организация была успешной, ей необходима стратегия развития – способ, с помощью которого она сможет достичь поставленных целей. Разработка стратегии – сложный процесс, в котором необходимо учитывать множество факторов как внешних, так и внутренних. Для эффективной деятельности необходимо постоянно осуществлять контроль показателей и проводить стратегический анализ, прогнозирование, планирование и реализацию, то есть уделять внимание всем важнейшим процессам стратегического управления.

Процессам стратегического управления в настоящее время посвящено достаточно много теоретических и прикладных работ зарубежных и российских авторов³, однако

¹World Development Indicators, 2014. URL: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators> (датаобращения 04.12.2015).

²Россия в цифрах, 2015. Росстат, 2015. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/22-03.htm

³Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

следует отметить, что разработка и реализация стратегий развития в применении к предприятиям розничной торговли в научных исследованиях рассмотрена недостаточно. Это обусловлено рядом причин, но в первую очередь тем, что становление крупных розничных торговых сетей и компаний началось в России сравнительно недавно. Разработка стратегии развития бизнеса является актуальной задачей и в связи с постоянно растущей конкуренцией в сфере розничной торговли. Все это обуславливает актуальность исследования, направленного на определение стратегических направлений развития предприятий сетевой розничной торговли, в том числе сегмента «товары для дома» (DoItYourself–DIY).

Цель курсовой работы – определить стратегические направления развития предприятий сетевой розничной торговли на примере компании «Максидом».

Основными задачами работы, исходя из поставной цели, стали следующие:

- определить понятие стратегии и рассмотреть классификации стратегий;
- рассмотреть основное понятие и классификации розничной торговли;
- выделить особенности разработки стратегии и стратегических направлений развития предприятий сетевой розничной торговли;
- проанализировать основные методы стратегического анализа предприятий сетевой розничной торговли;
- исследовать российский рынок сетевой розничной торговли сегмента «товары для дома» (DoItYourself -- DIY), а также управленческие аспекты, экономические и финансовые тенденции деятельности компании «Максидом» на рынке DIY;
- предложить стратегические направления развития компании «Максидом» на рынке DIY.

Объект исследования в работе – процессы стратегического управления предприятиями.

Предмет исследования – стратегические направления развития предприятий сетевой розничной торговли.

Теоретико-методологической основой исследования послужили работы в области стратегического менеджмента (Бараненко С.П., Лапыгин Ю.Н., Маленков Ю.А., Пирс П. Дж., Робинсон Р., Петров А.Н., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Хангер Дж. Девид и др.), маркетинга, в том числе в розничной торговле (Котлер Филип, Никишкин В. В., Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.

Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

Пирс П. Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

Парамонова Т. Н., Красюк И. Н., Салливан М., Эдкок Д.), теоретических аспектов и стратегических направлений развития розничной торговли (Берман Б., Леви М., Вейтц Б.А., Тони Кент, Оджени Омар и др.).

Информационную основу исследования составили статистические данные Росстата, аналитических агентств «Инфолайн», «РБК», рейтингового агентства «Эксперт РА», системы профессионального анализа рынков и компаний агентства «Интерфакс», материалы компании «Максидом».

Практическая значимость работы заключается в возможности использования сделанных в работе предложений для формирования стратегических направлений развития компаний сетевой розничной торговли сегмента «товары для дома» в РФ, а также для определения стратегических направлений развития ООО «Максидом».

Структура работы: Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе определено понятие стратегии и рассмотрены особенности ее реализации на предприятиях розничной торговли в РФ,

Во второй главе предложен подход к процессу разработки стратегии предприятия розничной торговли, проанализированы подходы к оценке эффективности стратегии розничных предприятий.

В третьей главе раскрыты основные особенности развития рынка сетевой розничной торговли сегмента «товары для дома» в РФ, проведен SWOT-анализ деятельности компании ОАО «Максидом» и предложены стратегические направления развития компании.

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегий предприятий сетевой розничной торговли

1.1. Понятие и классификации стратегий

Теоретические основы управления предприятием имеют огромное значение для правильной организации его функционирования. Управление, как явление, требует разносторонних знаний, широкого набора личностных качеств, таких как предприимчивость, новаторство, коммуникабельность, а также организаторских способностей, подкрепленных стратегическим мышлением и применением научно-исследовательского подхода.

Теория управления непрерывно развивается, что обусловлено изменением мировых тенденций в экономической, социальной и др. сферах. В соответствии с действующей теорией, «управление - это процесс принятия и реализации стратегических и тактических решений с заданной целью и с учетом факторов внешней среды и потенциальных возможностей системы»⁴.

Основными видами управления являются инновационный и персональный менеджмент, административное управление, финансовый менеджмент, производственный (хозяйственный) менеджмент и др. Одним из важнейших видов менеджмента является стратегический менеджмент (стратегическое управление). Его роль особенно повышается в современных условиях, когда происходит формирование рыночных, конкурентных отношений в различных сферах хозяйственной жизни, когда возрастает неопределенность развития мировой экономики и от компаний требуется быстрое реагирование на изменения внешней среды. По мнению специалистов в области теории управления «стратегическое управление - это важнейший вид управленческого процесса в социально-экономической сфере. Суть стратегического управления состоит в определении приоритетной сферы хозяйственной деятельности с учетом факторов внешней среды и имеющихся ресурсов. Другими словами, стратегический менеджмент представляет собой процесс выбора приоритетных сегментов рынка и путей (средств) их достижения»⁵.

Существует большое количество определений понятия «стратегическое управление», которые приводятся западными авторитетными специалистами:

Классики стратегического менеджмента дают разные определения понятия «стратегическое управление». Дж. Хиггенс определяет «стратегическое управление как

⁴Кондратьева М. Н.. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством. Ульяновск :УлГТУ. – 2009. URL: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-rol-strategicheskogo.html>.

⁵Кондратьева М. Н.. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством. Ульяновск :УлГТУ. – 2009. URL: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-rol-strategicheskogo.html>.

процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием фирмы с ее окружением»⁶.

Дж. Пирс и Р. Робертсон определяют «стратегическое управление как набор решений и действий по формированию и выполнению стратегии, разработанных для достижения целей деятельности фирмы»⁷.

Стратегический менеджмент является основополагающим инструментом достижения успеха, целей и в глобальном смысле выживания организации в условиях конкуренции. Но в современной мире зачастую наблюдается отсутствие стратегической логики в действиях различных организаций, когда построение неграмотной стратегии или её отсутствие приводят к гибели или упадку. «Практика показывает, что лишь 5% существующих организаций разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой».⁸

В теории стратегического управления большое внимание уделяется понятию «стратегия». На страницах книги «Современный менеджмент» российского ученого Ю.А. Маленкова представлено следующее определение: «Стратегия фирмы представляет собой научно обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ и высоких рыночных позиций, роста прибыли, эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций».⁹

Можно выделить ряд определений стратегии, данных зарубежными учеными:

1. Стратегия как «метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов» - А. Чандлер¹⁰

2. Стратегия – «всеобъемлющая ориентация планов или действий, которая устанавливает критическое направление и управляет распределением ресурсов. Это фокус действий, представляющих собой «лучшую догадку» относительно того, что необходимо сделать для обеспечения долговременного процветания» - М. Фалмер¹¹

3. Стратегия «как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. Стратегия как решение компромиссов в конкуренции. Суть

⁶Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: http://www.cfin.ru/management/chub/01_1.shtml.

⁷Там же.

⁸ Бараненко С.П. Стратегический менеджмент/ С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2010. – с.126

⁹Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник – Москва: Проспект, 2011. – с. 21

¹⁰Магданов П.В. Современный подход к стратегическому планированию // «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления»). URL:http://ars-administrandi.com/article/Magdanov_2011_1.pdf

¹¹Стратегия развития федерального и регионального уровня. Цели и задачи стратегии привлечения инвестиций. http://www.hse.ru/data/757/364/1225/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%202_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F.pdf

стратегии состоит в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться. Без компромиссов не было необходимости выбирать и, таким образом, не было необходимости в стратегии» - М. Портер¹²

4. Стратегия «как детальный и всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения исполнения миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе» - М. Альберт и Ф. Хедоури¹³

5. Суть «стратегии состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут симитировать те, которыми вы обладаете сегодня» - Г. Хэмел и К.К. Прахалад¹⁴

Филипп Котлер определяет стратегию как концепцию: «стратегия в корпоративной практике – это интегрированная концепция, задача которой – обеспечить долгосрочное выживание путем активного взаимодействия с конкурентами с учетом их возможностей и исходящих от них угроз. Реализовать данную концепцию необходимо с учетом индивидуальных достоинств и недостатков».¹⁵

Разработка стратегии компании является одним из основополагающих и важнейших условий эффективного развития и жизненного цикла компании. Но зачастую компании ограничиваются простейшей разработкой стратегии, то есть применяют ее в общем виде, не учитывая разнообразие подходов. Тем самым обедняя стратегическое планирование компании в целом, теряя взаимосвязь с реальными условиями.

Существует большое множество видов стратегий, которые компания может применять для поставленных целей. Для ориентации среди них в стратегическом менеджменте используются различные классификации, которые позволяют упорядочить стратегии в целостную систему, позволяющую понимать их сущность. Среди них выделяют следующие классификации:

- Классификация по уровням управления компании;
- Классификация по типу развития;
- Классификация по видам деятельности компании.

По уровням управления компании стратегии разделяют на общекорпоративные, бизнес-стратегии и функциональные. Также следует учитывать стратегии команд и групп работников, так как, в первую очередь, успех разработки зависит именно от них. В

¹² Стратегия развития федерального и регионального уровня. Цели и задачи стратегии привлечения инвестиций. http://www.hse.ru/data/757/364/1225/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%202_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F.pdf.

¹³ Там же

¹⁴ Там же

¹⁵ Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы/Филипп Котлер; пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – с.21

диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:¹⁶

1. Первый уровень - корпоративная стратегия, она же главная, описывает компанию, как единое целое, также является обязательной для каждого подразделения. Данная стратегия сохраняет эффективность развития компании и ее целостность. В ней описываются общие данные по компании. Одним словом, это синтез стратегий всех подразделений компании для достижения нового уровня.

2. Второй уровень - стратегии бизнес единиц(бизнес линий) – деловая стратегия. Такие стратегии приводятся в действие, когда компания владеет самостоятельными видами бизнеса. Самостоятельная бизнес-единица(СБЕ) – компания внутри компании, которая осуществляет отдельный полный цикл самостоятельно, но с некоторыми ограничениями, установленными главной корпорацией. Стратегия таких единиц также разрабатывается с учетом главной стратегии компании.

3. Третий уровень - функциональные стратегии. Функция данных стратегий – обеспечение выполнения стратегий бизнес единиц и главной компании. Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Так же разрабатываются по видам деятельности:

- инвестиционная стратегия;
- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия инноваций;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений и др.

4. Четвертый уровень - стратегии команд и работников(операционная, линейная). Уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, филиалов. Значимость таких стратегий увеличивается в соответствии с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях и ответственность переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и на работников, реализующих стратегии.

¹⁶Лапыгин Ю.Н Стратегический менеджмент. Москва ИНФРА-М 2005.

Классификация стратегий по типу развития выделяет три стратегии – роста, стабилизации и защиты, сокращения. Но в современных условиях данный подход требует расширения границ с учетом создания и освоения новых стратегий. Таким образом, возможно использовать несколько стратегий для роста компании (рис. 1).

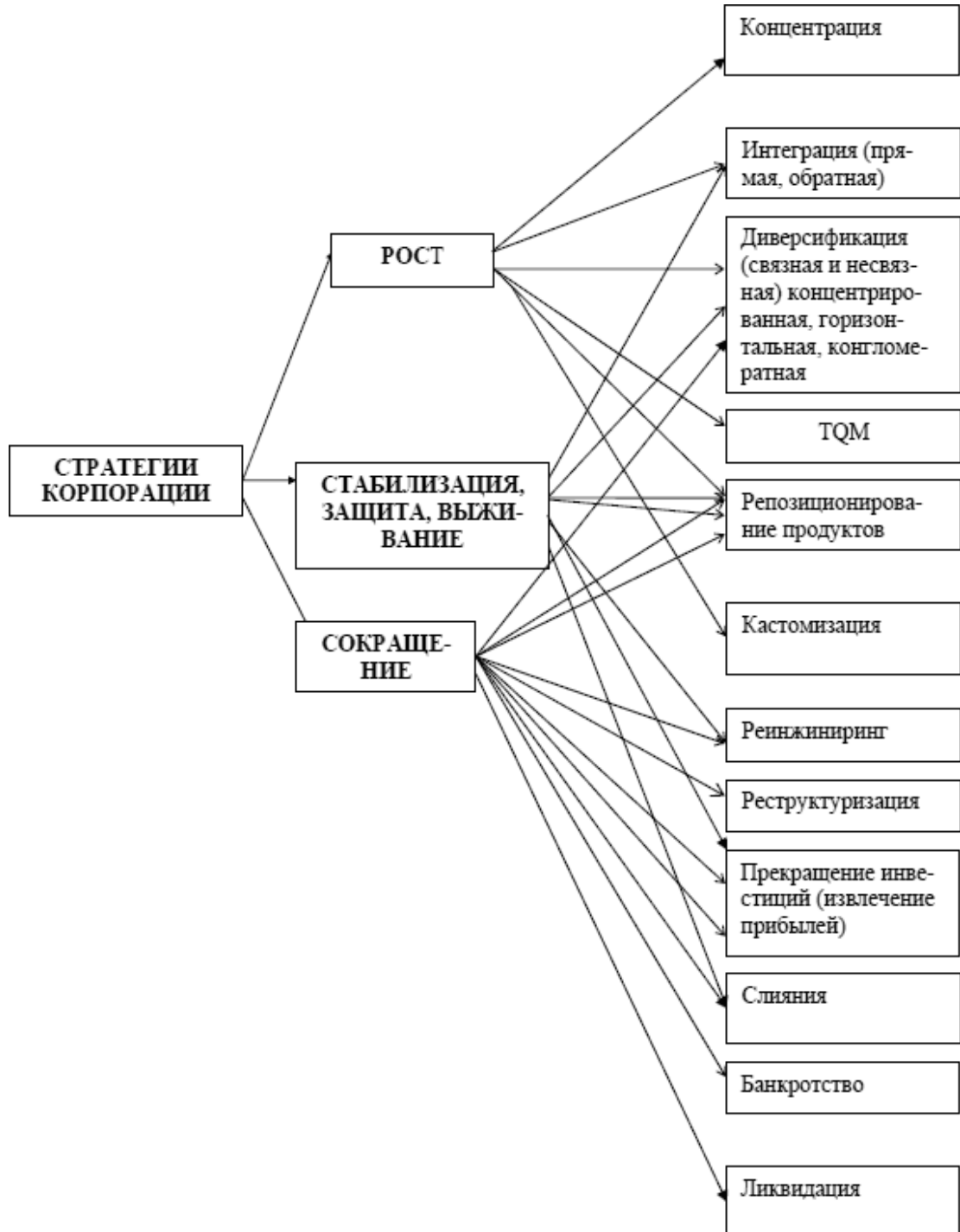


Рисунок 1. Классификация стратегий по типу развития.
 Источник: Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2009. С.67.

1. Стратегии роста.

Целью таких стратегий является расширение деятельности, увеличение активов, рост объемов инвестирования и т.д. Также стратегии могут быть различными по темпам роста (суперрост, умеренный, замедленный и др.).

Стратегия роста позволяет на основе показателей динамики роста фирмы (роста прибыли, продаж и т.д.) дать некоторые рекомендации по развитию бизнеса.

2. Стратегии стабилизации, защиты и выживания.

Направлены на сохранение рыночной ниши, посредством поиска резервов, минимизации рисков. Для компаний, чьи позиции на рынке слабеют, вследствие каких-либо изменений в конкурентной среде, целесообразно использовать стратегию стабилизации, защиты и выживания, основная задача которой - это нахождение оптимальных, выгодных возможностей фирмы для удержания её на плаву в океане бизнеса.

3. Стратегии сокращения.

Сведение к минимуму затрат, приводящих фирму к убытку. Полная реорганизация компании, изменения деятельности, стабилизация. В негативном исходе – уход с рынка.

Стратегические методы для реализаций стратегий развития¹⁷:

- Концентрация - рост объемов выпуска базовой продукции
- Интеграция – рост контроля компании над потребителями и поставщиками, путём создания компаний, производящих «сырьё» либо потребляющих данный вид продукции или услуг
- Диверсификация - различается как связанная, направленная на создание товаров или услуг аналогичных базовым и не связанная, суть которой заключается в создании товара принципиально отличающегося от основной продукции.
- TQM- стратегия, в основе которой лежит качество выпускаемого продукта и услуг. В компании разрабатывается сложная система внутреннего планирования, контроля и регулирования качества продукции на всех этапах ее создания, от выбора поставщиков до поставок клиентам.
- Репозиционирование – переход продукта в другой сегмент, посредством изменения его свойств, цены.
- Реструктуризация - изменение внутренней среды компании с помощью удаления малорентабельных производств и избыточных звеньев в управлении.

- Прекращение инвестиций – прекращение инвестирования в компанию и подготовка к продаже.
- Слияние – объединение компаний, также эта стратегия нередко принимает характер поглощения и захвата другой компании.
- Банкротство – выход из тяжелого финансового состояния с помощью отсрочки выплаты долгов через суд, замораживание выплат на определенный срок.
- Ликвидация – лишение активом и прекращение деятельности.

Классификация стратегий по направлениям деятельности компании выделяет следующие виды стратегий¹⁸:

- Продуктовая стратегия (товарно-рыночная). Определяет какие продукты, в каких объемах и для какого рынка будут производиться.
 - Стратегия выбора и развития технологий. Определяет тип используемых технологий, расчет потребностей в мощностях, конкурентоспособность, пути развития и совершенствования.
 - Ресурсная стратегия, инновационная стратегия, логистическая, маркетинговая, стратегия продаж, стратегия поддержания имиджа, финансовая стратегия и т.д.
- Такие стратегии нацелены на развитие внутреннего потенциала компании

Основная цель стратегий данного типа – это улучшение позиций на рынке, увеличение конкурентоспособности фирмы и развитие компании в целом.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам¹⁹:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Существуют и другие подходы к классификации стратегий компаний.

М. Портер описал стратегии, относящиеся к конкурентным (рис. 2):

¹⁸Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2009. С.71

¹⁹Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730> (дата обращения: 20.10.2015)

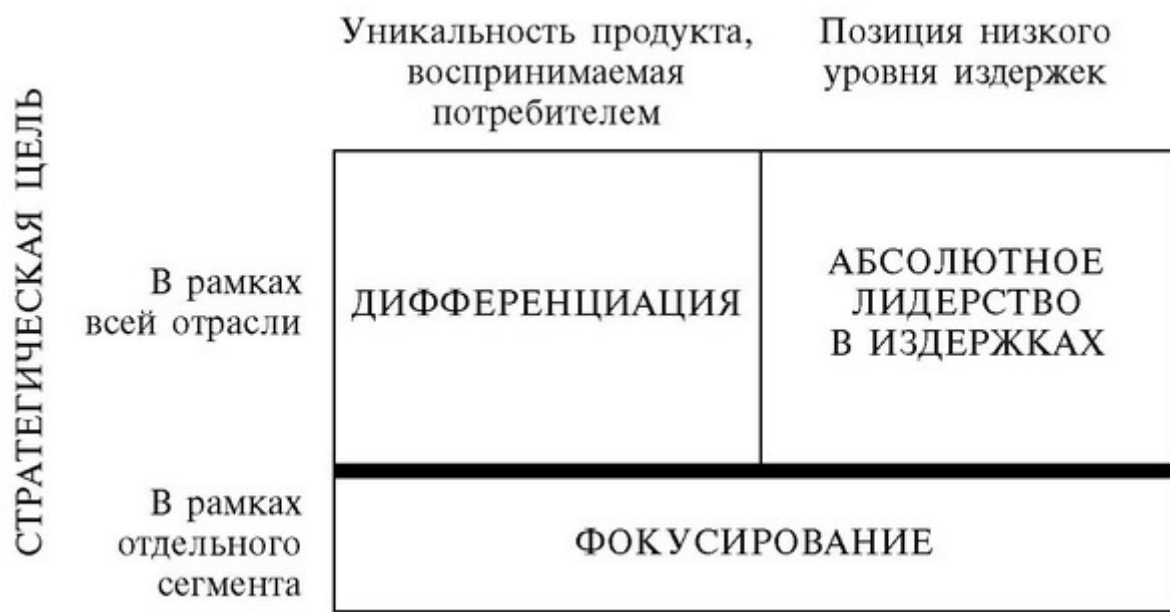


Рисунок 2. Конкурентные стратегии М. Портера.

Источник: Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — так считал Майкл Портер²⁰

Конкурентные стратегии по Портеру относятся к глобальным стратегиям и включают:

- стратегию лидерства по издержкам (минимизация издержек);
- стратегию дифференциации;
- стратегию фокусирования(фокус стратегия).

При выборе *стратегия лидерства* по издержкам компания уделяет внимание созданию малозатратного производства. Обычно компания имеет широкую сферу деятельности, что зачастую позволяет ей добиться лидерства в минимизации издержек. Источники минимизации издержек варьируются в зависимости от типа отрасли. Данную стратегию целесообразно применять, когда спрос на товары высокоэластичен и преобладает ценовая конкуренция.

Стратегия низких издержек особенно важна в следующих случаях:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- производимый в отрасли продукт стандартен;

²⁰ Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;
- затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;
- существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

Риски стратегии для достижения низких издержек: технологический прорыв конкурентов; простые пути копирования навыков лидера по издержкам; излишнее сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений; изменение предпочтения покупателя и пожелание товара лучшего качества; уязвимость замыкания в заданной технологии.

Логика *стратегии дифференциации* заключается в том, что компания нацелена на уникальное положение в индустрии, придавая продукту характеристики, которые будут высоко цениться потребителем и отличаться от товаров, предлагаемых конкурентами.

Применение стратегии дифференциации позволяет увеличить шансы на успех при неэластичном по цене спросе. Проблемы, которые возникают при реализации стратегии дифференциации: высокие затраты на имидж; появление товаров-имитаторов; ценовая конкуренция.

Стратегия фокусирования сосредотачивает обслуживание компании на узком сегменте потребителей. И в рамках выбранного целевого сегмента компания борется за лидерство, хотя общих конкурентных преимуществ во всей отрасли у нее может не быть. Данная стратегия существует в двух видах – фокус на издержках и фокус на дифференциации.

Фокус-стратегия предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться тогда, когда:

- существуют большие группы потребителей, потребности которых в товаре существенно отличаются от среднестатистических;
- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, неудовлетворенные в должной мере;
- ресурсы организации малы и не дают возможности ей обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартными потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых параметрах товаров для целевого сегмента и рынка;

- падение цен и спроса на стандартизированную продукцию.

Помимо стратегий по Портеру сюда следует включить и другие конкурентные стратегии: стратегия инноваций и стратегия оперативного реагирования.

Стратегия инноваций предполагает создание совершенно новых инновационных продуктов или удовлетворение спроса на уже существующие определенно новым способом.

Стратегия оперативного реагирования успешно реализуется посредством быстрого реагирования на изменения внешней среды. Организация бросает все силы на минимизацию времени адаптации к новым потребностям рынка²¹.

Таблица 1 – Конкурентные стратегии и их особенности

Параметры стратегии	Минимизация издержек	Дифференциации	Фокусирование	Инновации	Оперативного реагирования
Основной источник конкурентных преимуществ	Низкая стоимость продукции	Отличие от продукции конкурента	Наличие уникальных свойств у продукта	Создание новой продукции и технологии	-
Величина сегмента	Обширный	Обширный	Ограниченный	Любая	Любая
Ширина продуктовой линии	Узкая	Широкая	Любая	Любая	Любая
Недостатки	Радикальное изменение технологий	Высокие затраты на имидж, появление имитаторов	Исчезновение узкого сегмента – переход к сильным конкурентам	Риск не достигнуть цели	-

Источник: Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: 2-е издание. М.: Информационно-внедренческий центр «МАРКЕТИНГ», 2007.

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру:

²¹Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие, 2-е издание. М.: Информационно-внедренческий центр «МАРКЕТИНГ», 2007.

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов.
- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;
- стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных организаций);
- стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

1.2. Определение и классификации предприятий сетевой розничной торговли

Торговля подразделяется на оптовую и розничную. Основания для такой классификации содержатся в нормах гражданского и налогового законодательства. Отношения по договору розничной купли-продажи, не урегулированные Гражданским кодексом Российской Федерации, регламентируются Законом «О защите прав потребителей» и принятыми в соответствии с ним правовыми актами Правительства Российской Федерации. Исходя из содержания статей 492 и 506 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее - ГК РФ), следует, что основным критерием, позволяющим отличить розничную торговлю от оптовой торговли, является конечная цель использования приобретаемого покупателем товара.

Существует большое количество определений термина розничная торговля, наиболее распространенное содержится в нормативно-правовых документах и звучит так: Розничная торговля – это вид торговой деятельности, связанный с приобретением и

продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности²².

В соответствии с Федеральным законом от 28.12.2009 № 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» для регулирования торговой деятельности используются следующие основные понятия²³:

1) торговая деятельность (далее также - торговля) - вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров;

2) оптовая торговля - вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;

3) розничная торговля - вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности;

4) торговый объект - здание или часть здания, строение или часть строения, сооружение или часть сооружения, специально оснащенные оборудованием, предназначенным и используемым для выкладки, демонстрации товаров, обслуживания покупателей и проведения денежных расчетов с покупателями при продаже товаров;

5) стационарный торговый объект - торговый объект, представляющий собой здание или часть здания, строение или часть строения, прочно связанные фундаментом такого здания, строения с землей и подключенные (технологически присоединенные) к сетям инженерно-технического обеспечения;(в ред. Федерального закона от 30.12.2012 N 318-ФЗ)

6) нестационарный торговый объект - торговый объект, представляющий собой временное сооружение или временную конструкцию, не связанные прочно с земельным участком вне зависимости от наличия или отсутствия подключения (технологического присоединения) к сетям инженерно-технического обеспечения, в том числе передвижное сооружение;

(в ред. Федерального закона от 30.12.2012 N 318-ФЗ)

7) площадь торгового объекта - помещение, предназначенное для выкладки, демонстрации товаров, обслуживания покупателей и проведения денежных расчетов с покупателями при продаже товаров, прохода покупателей;

²²Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации", статья 2.URL:<http://consultant.ru>.

²³Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации", статья 2.URL:<http://consultant.ru>.

Функции розничной торговли можно классифицировать в зависимости от объекта влияния:

Функции, приносящие выгоду для государства:

- Привлечение иностранных инвестиций.
- Развитие региональной инфраструктуры

Функции, играющие роль для потребителей:

- За счет большого числа предприятий розничной торговли происходит удовлетворение потребности конечного покупателя по месту его жительства или работы. При этом большие объемы поставок от поставщика делятся на мелкие порции товара, соответствующие желаниям и потребностям конечного покупателя;
- Информирование о поступлении нового товара

Функции, выгодные для производителей:

- Через розничную торговлю производитель получает информацию о спросе на товар, являясь наиболее чувствительным индикатором регулирования объемов производства;
- Реализация товара производителя;
- Через розничную торговлю происходит освоение новых рынков и осуществляется продвижение новых товаров;
- Розничная торговля выполняет рекламные функции товара производителя.

Розничные предприятия выполняют ряд функций, увеличивающих ценность продаваемых ими товаров и услуг:

1. Обеспечение определенного ассортимента товаров и услуг;
2. Дробление поступающих партий товаров;
3. Хранение запасов;
4. Обеспечение сервиса.

Все эти действия составляют от 20 до 50% стоимости продаваемых в розницу товаров.

Розничная торговля классифицируется в зависимости от особенностей торгового обслуживания покупателей и наличия торгового помещения:

- розничная торговля через стационарную сеть;
- розничная торговля через передвижную торговую сеть;
- розничная торговля по почте, через Интернет-магазин (рассылка товаров по заказам).

Розничная торговля может осуществляться и в различных формах, например, продажа товаров с обслуживанием покупателей на торговом объекте (в месте продажи товаров), продажа товаров по образцам, продажа товаров длительного пользования в кредит и другое.

Сфера розничной торговли необычайно разнообразна. За долю рынка борется внушительное количество магазинов различных типов с разными форматами, размерами, политикой и стратегиями.

Розничные торговые предприятия классифицируются по следующим признакам:

- по виду реализуемого ассортимента;
- по формам торгового обслуживания;
- по уровню цен;
- по типам;
- по формам и видам интеграции;
- по концентрации и месторасположению

– *Классификация предприятий розничной торговли по виду реализуемого ассортимента:*

Ассортимент товаров – важный признак классификации предприятий розничной торговли. Ассортимент товаров – согласно ГОСТР 51303-99 – набор товаров, объединённых по какому-либо одному или совокупности признаков. В зависимости от вида ассортимента различают следующие виды магазинов:

- универсальные;
- специализированные;
- магазины с комбинированным ассортиментом;
- магазины со смешанным ассортиментом товаров.

Универсальные магазины – магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров. Специализированные магазины – магазины, реализующие одну группу товаров или часть товарной группы.

Магазины с комбинированным ассортиментом товаров – магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей.

Магазины со смешанным ассортиментом товаров – магазины, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров. Такими магазинами является в настоящее время большинство специализированных магазинов, в которых не соблюдается специализация и наряду с основным ассортиментом продаются другие товары.

Анализ состояния розничной торговой сети в России показывает, что в настоящее время число специализированных магазинов в России начиная с 1991 г., заметно сократилось. Специализированные магазины не выдержали конкуренции с другими магазинами и расширили свой ассортимент, что отрицательно сказалось на культуре торговли.

Однако специализированные магазины имеют ряд преимуществ перед универсальными, комбинированными и смешанными. Они серьезно работают с одной товарной группой, что сокращает количество персонала и упрощает процесс оформления бумажной документации, тесно взаимодействуют с поставщиками, обеспечивая скидки на товары.

В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиваться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются товары редкого спроса.

– *Классификация предприятий розничной торговли по формам торгового обслуживания:*

Торговое обслуживание – деятельность продавца при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на удовлетворение потребностей покупателя в процессе приобретения товара и/или услуги.

Форма торгового обслуживания включает **особенности торгово-технологического процесса**. К ним относятся:

- методы продажи товаров;
- дополнительные услуги;
- персональные методы продажи.

– Классификация предприятий розничной торговли по методам продажи

В магазине различают следующие **методы продажи** товаров:

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи);
- открытая выкладка товаров;
- продажа товаров по образцам или каталогам;
- продажа товаров по предварительным заказам;
- продажа методом самообслуживания.

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей представляет собой метод продажи, при котором все основные операции по обслуживанию и осуществляются при участии продавца.

Продажа товаров с открытой выкладкой заключается в том, что запасы товаров открыто выкладываются на рабочем месте продавца. Покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные товары. Функции продавца сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию, упаковке и отпуску отобранных ими товаров. Применение данного метода позволяет ускорить процесс продажи товаров, увеличить пропускную способность магазинов и повысить производительность труда персонала.

Продажа товаров по образцам предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей. Обычно этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров, например, радиотоваров, электротоваров, мебели.

Разновидностью этого метода является *продажа товаров по каталогам*, когда вместо натуральных образцов товаров прилагается каталог их фотографий с описанием вариантов.

Торговля **по** предварительным заказам удобна для покупателей, так как позволяет им сэкономить время на покупку товаров. Заказы могут быть приняты в любом удобном для покупателя месте.

– *Продажа товаров при полном самообслуживании покупателей:*

В магазинах самообслуживания функции персонала сводятся к консультации покупателей, выкладке товаров, контролю, выполнению расчетных операций.

В соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению (ОКУН), утвержденным в 1994 г., к услугам розничной торговли относятся: реализация товаров; упаковка купленных в магазине товаров; прием (в том числе по телефону) и оформление предварительных заказов на товары; подготовка к определенному часу по предварительному заказу отдельных товаров, имеющих в продаже; прием и исполнение заказов на товары, реализуемые через сеть посылочной торговли; погрузка и доставка тяжелых и крупногабаритных изделий автотранспортными средствами (если доставка осуществляется транс агентством); оценка и прием на комиссию вещей на **дому** у комитента; перечисление комитентам денежных средств за реализованные товары на указанный расчетный счет; оценка ювелирных изделий из драгоценных металлов, драгоценных, полудрагоценных и поделочных камней; прием стеклопосуды на **дому**; предоставление кабины для зарядки аппаратуры; предоставление кабины или салона для прослушивания фонограмм и просмотра видеокассет; консультационные услуги специалистов о правилах и порядке пользования технически сложными товарами-

новинками с демонстрацией их в действии; консультации диетологов, косметологов; гарантийное хранение купленного товара; прием на хранение вещей покупателя и детских колясок (при наличии комплекса товаров для детей); функционирование комнаты матери и ребенка (при наличии комплекса товаров для детей); послепродажное обслуживание.

– *Классификация предприятий розничной торговли по персональным методам продаж.*

Персональные методы продажи распространяются на внемагазинную торговлю и связаны с индивидуальным обслуживанием покупателей на дому.

В настоящее время во всем мире наблюдается рост покупательской активности на дому. Так в США только за 1986—1992 гг. объем прямой доставки возрос на 60%, а объем платежей — на 99%. Персональные методы продажи растут и в большинстве развивающихся стран мира. За 1990 г. в 17 странах Европы и Азии статистика одних только заказов по почте возросла на 60,6млрд. долл. в сравнении со 151 млрд. долл. в США и Канаде. В России также наблюдается рост персональных методов продажи, особенно заказов по телефону .

Прямой продажей называется любая форма личного контакта продавца и покупателя за пределами стационарной точки торговли, часто на дому у покупателей, например, с привлечением торговых агентов. Таким методом продается, например, косметика и парфюмерия компании Avon .

Прямой маркетинг отличается от прямых продаж тем, что непосредственный контакт с покупателем организуется с помощью средств информации, а не торгового персонала. В качестве источников информации используются рекламные объявления, каталоги, почтовые отправления.

Электронный маркетинг—особая форма прямого маркетинга, осуществляется с помощью электронных информационных средств. Включает в себя:

- продажу товаров по телефону;
- продажу товаров по электронным каналам;
- продажу в электронном магазине и др.

Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара.

Торговля по электронным каналам имеет несколько разновидностей, но осуществляется так или иначе с использованием компьютерной сети. Сюда относится продажа через Интернет и электронную почту. Перспективой для будущей торговли является идея создания электронного магазина-склада.

– *Классификация предприятий розничной торговли по уровню цен:*

Дискаунты – это универсальные магазины, работающие по методу самообслуживания и реализующие в основном продовольственные и частично непродовольственные товары повседневного спроса по низким ценам. Торговая площадь этих магазинов в среднем составляет 600 кв. м, хотя известны магазины с площадью до 3000 кв. м. Низкие цены в дискаунтах обеспечиваются за счет минимизации расходов на обслуживание, невысокого качества оборудования, дешевой отделки магазинов. Характерная деталь дискаунтов — отсутствие в торговом зале продавцов. Функцию информирования покупателей выполняют ценники, которые являются одним из важнейших элементов системы организации торговли.

Дисконтные магазины осуществляют продажу товаров со скидкой владельцам специальных дисконтных карт, которые могут быть именными и на предъявителя.

Магазины «Кэш энд кэрри» предназначены для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, товар выложен на стеллажах большими партиями. Покупатель, проходя с тележкой мимо стеллажей, отбирает товар и оплачивает его при выходе из магазина в едином узле расчета.

Комиссионные магазины реализуют непродовольственные товары, в том числе с потерянными товарными видами. Владелец товара, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации; стоимость товара устанавливается с согласия продавца. Сегодня количество комиссионных магазинов в России неуклонно возрастает.

Магазины «Секондхэнд» реализуют совсем дешевые непродовольственные товары. Такие магазины особенно распространены на Западе и начинают распространяться и в России.

За рубежом существуют магазины типа «**Карго**» с площадью торгового зала более 4000 кв. м, ассортимент в которых более универсальный, чем в супермаркетах, — например, включая бензин для автомашин. Все товары продаются по сниженным ценам за счет сокращения расходов на строительство, аренду участка и эксплуатацию магазина.

Магазины «Бутики» реализуют модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.

– *Классификация предприятий розничной торговли по форматам:*

Основными форматами предприятий розничной торговли по торговой площади являются:²⁴

²⁴ Интернет-сайт консалтинговой фирмы «Брокер-Финанс». URL: <http://brokerf.ru/services/biznes-plan/biznes-plan-magazina>

- мини-маркеты (или бентамы) – от 90 до 400 м²;
- универсамы, супермаркеты, дискаунтеры – от 400 до 3000 м²;
- гипермаркеты – свыше 3000 м².

1. Гипермаркет, согласно Национальному стандарту РФ ГОСТР51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15 декабря 2009 г. № 771-ст) – это предприятие розничной торговли с торговой площадью от 5000 м², реализующее продовольственные и непродовольственные товары универсального ассортимента преимущественно по форме самообслуживания.²⁵ Гипермаркет можно охарактеризовать как магазин, сочетающий в себе особенности магазина самообслуживания. Гипермаркет ориентирован как на обычных потребителей, так и на оптовых покупателей и отличается от остальных магазинов не только большей площадью, но и гораздо более широким ассортиментом товаров, насчитывающим от 40 и более тысяч позиций. Гипермаркет в силу своих размеров редко размещается в уже готовых строениях – обычно здания гипермаркетов строятся для конкретных заказчиков. Товары в гипермаркетах представлены в максимально широком ассортименте и в разнообразных вариантах расфасовки.

2. Супермаркет - это предприятие розничной торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса преимущественно по форме самообслуживания, торговой площадью от 400 м².²⁶ Как уже заметно, существенное отличие заключается в площади, гипермаркет больше по размеру с большим количеством товаров повседневного спроса, чем супермаркет.

3. Универсам. Формат универсам отличается от супермаркета только размерами, он меньше. Согласно ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли», к универсамам относится предприятие торговли, реализующее продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары повседневного спроса (ограниченного ассортимента) по форме самообслуживания и индивидуального обслуживания, торговой площадью от 200 м².²⁷

4. Дискаунтер - магазин типа супермаркет (универсам) эконом-класса с площадью торгового зала от 250 м², в котором осуществляют продажу ограниченного

²⁵ Единая база ГОСТов РФ «ГОСТэксперт». URL: <http://gostexpert.ru/gost/gost-51773-2009#text>

²⁶ Единая база ГОСТов РФ «ГОСТэксперт». URL: URL: <http://gostexpert.ru/gost/gost-51773-2009#text>

²⁷ Единая база ГОСТов РФ «ГОСТэксперт». URL: URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=491932>

ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса по ценам ниже среднерыночных преимущественно по методу самообслуживания.²⁸

5. Универмаг – магазин с совокупной площадью торговых залов от 3500 м² в городском населенном пункте и от 650 м² в сельском населенном пункте, в котором осуществляют продажу непродовольственных товаров универсального ассортимента.²⁹ Располагаются универмаги обычно в отдельно стоящих зданиях или торговых центрах. В универмаге большой ассортимент товаров, который позволяет покупателям приобрести в одном магазине все необходимое, это ускоряет процесс покупки и делает его проще.

6. Интернет-магазин – часть торгового предприятия или торговая организация, предназначенная для предоставления покупателю посредством сети Интернет сведений, необходимых при совершении покупки, в том числе об ассортименте товаров, ценах, продавце, способах и условиях оплаты и доставки, для приема от покупателей посредством сети Интернет сообщений о намерении приобрести товары, а также для обеспечения возможности доставки товаров продавцом либо его подрядчиком по указанному покупателем адресу либо до пункта самовывоза.³⁰

Эти форматы определяют дальнейшую структуру сферы розничной торговли. Последние мировые тенденции доказывают, что лидирующие позиции занимают крупногабаритные предприятия, а магазинчики с площадью менее 400 кв м приходят в упадок.

– Классификация предприятий розничной торговли по формам и видам интеграции.

Торговые предприятия могут существовать в виде самостоятельных единиц и в виде различных объединений.

Согласно ГОСТ Р «Розничная торговля. Классификация предприятий» (проект) различают две формы интеграции: торговое объединение и торговый комплекс.

Торговое объединение – добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией. Примером торговых. В рамках акционерного общества централизованы основные, общие для его

28ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст)

29Там же

30ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст)

учредителей функции – закупка товаров и снабжение ими магазинов, ведение учета хозяйственной деятельности, подготовка кадров, юридическое обслуживание. Вместе с тем за магазинами сохранено право осуществлять самостоятельные товарные сделки. Заработная плата работникам магазинов начисляется в зависимости от результатов деятельности каждого конкретного предприятия. Акционерное общество выделяет значительные средства на реконструкцию, оборудование магазинов и поддерживает их в надлежащем состоянии.

Торговый комплекс – совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный ассортимент товаров и оказывающих широкий набор услуг, а также централизовавших функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности (электроосвещение, тепло- и водоснабжение, канализация, средства связи, ремонт зданий, сооружений и оборудования, уборка мусора, охрана торговых объектов, организация питания служащих и т.п.). Примером является Торговый дом «Перекресток», образованный в 1995 г.

– Различают горизонтальную и вертикальную форму интеграции предприятий.

Горизонтальная (отраслевая) интеграция – это такая интеграция, когда сотрудничают предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени, например несколько предприятий оптовой или розничной торговли.

Вертикальная (межотраслевая) интеграция имеет место, когда предприятия нескольких хозяйственных ступеней работают вместе.

В соответствии с этим различают интеграцию:

- розничных предприятий с изготовителями;
- розничных и оптовых предприятий;
- смешанную.

В зависимости от участвующих сторон вертикальная интеграция может быть двух- и многоотраслевой.

Интеграция розничных предприятий с изготовителем.

Примером двухотраслевой интеграции розничных предприятий с изготовителями является фирменная торговля. Фирменный магазин организует образцовую торговлю и сервисное обслуживание товаров своей номенклатуры, изготавливаемой каким-либо предприятием. Фирменные магазины имеют мясокомбинаты, молокозаводы, хлебозаводы, текстильные комбинаты, кондитерские фабрики. Так, фабрика «Красный Октябрь» реализует в 15 фирменных магазинах 14% выпускаемого объема кондитерских изделий.

Интеграция розничных и оптовых предприятий.

Интеграция розничных и оптовых предприятий наблюдается на российском рынке уже несколько лет. Одним из вариантов упрощенной системы сбыта для крупных компаний-дистрибьюторов стало создание собственных торговых точек, как не зависящих друг от друга, так и объединенных в сеть. Особенностью таких магазинов является то, что помимо ассортимента оптовой компании магазины предлагают потребителям максимальный спектр товаров..

– *Классификация предприятий розничной торговли по концентрации.*

В зависимости от уровня концентрации магазинов возможны следующие варианты:

- изолированное размещение предприятия торговли относительно других торговых точек;
- групповое размещение торговых точек одной специализации;
- групповое размещение торговых точек разной специализации.

При *изолированном размещении* торговые предприятия географически удалены от других точек. Изолированные точки тем не менее могут располагаться рядом с другими формами экономической и социальной активности. Изолированная точка располагается таким образом, чтобы не делить поток потребителей с другими продавцами. При этом различают монопольную и операционную изоляцию.

Монопольная изоляция – это месторасположение, дающее продавцу уникально удобное и доступное положение для потребителей. Расположенная таким образом точка изолирована от конкурирующих точек, но очень удобна для транспортных сообщений, – например, книжный магазин на территории учебного заведения.

Операционная изоляция обеспечивает изоляцию в отдельных «операциях» – например, в специализации ассортимента, использовании каких-либо форм продаж и т. п.

Групповое размещение предполагает близкое нахождение предприятий или даже их тесное соседство. Группа – это два или более близко расположенных продавцов розничной торговли, имеющих общую клиентуру при минимальных усилиях.

Под *торговой сетью* (в соответствии с п.8 статьи 2 Федерального закона от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации») понимается совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации. Информация по розничным торговым сетям формируется на основе их перечня, составленного органами государственной власти субъектов Российской Федерации. Именно торговые сети стали доминирующими формами

организации розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами в России.

Концепция розничной торговли (retailingconcept) состоит из четырех элементов³¹.

1. *Ориентация на потребителя.* Розничный торговец определяет характеристики и потребности своих клиентов и стремится к наиболее полному удовлетворению этих потребностей.
2. *Скоординированные действия.* Розничный торговец координирует все свои планы и действия, объединяя их в одно целое, для достижения максимальной эффективности работы.
3. *Ориентация на ценность.* Розничная фирма, будь то дисконтный магазин или магазин высшего разряда, стремится обеспечить высокую ценность для своих клиентов. Под ценностью подразумевается соответствие цен качеству товаров и уровню обслуживания клиентов.
4. *Стремление добиваться целей.* Розничный торговец ставит перед собой цели, а затем использует определенную стратегию для их достижения.

Каждый товар имеет свой жизненный цикл, объемы, и продолжительности производства того или иного товара изменяются во времени циклически. Жизненный цикл товара – это время существования товара на рынке, промежуток времени от замысла изделия до снятия его с производства и продажи. В течение жизненного цикла товар обращается на рынке, пользуется спросом, приносит доход производителям и продавцам.

Жизненный цикл товара может быть представлен как определенная последовательность стадий существования его на рынке, имеющая определенные рамки (рисунок 3). Динамика жизни товара показывает объем продаж в каждое определенное время существования спроса на него.

Подобно жизненному циклу товара, существует цикличность предприятий розничной торговли. Продолжительность существования всех розничных организаций ограничена, за свою жизнь они претерпевают четыре этапа развития:

- Этап появления – выход на рынок(инновации)

Это этап предпринимательства, для него характерны творческий процесс, формулирование миссии, целей и функций. На первой стадии возрастают продажи, прибыль невелика, так как средства используются для строительства, развития инфраструктуры, рекламы.

- Этап роста(ускоренное развитие)

³¹Тони Кент, Оджени Омар. Розничная торговля: пер.с англ.- М. - Юнити, 2007

Объем продаж и прибыль позволяют увеличить долю рынка. Рост прибыли происходит за счет снижения постоянных расходов.

- Этап стабилизации(зрелости)

Доля рынка выравнивается. Период зрелости может длиться сколь угодно долго, пока компания ориентирована на потребителя и конкуренцию.

- Этап спада

Связан с уменьшением спроса на продукцию и услуги организации, с сокращением рынка.

Время

Инновации Ускоренное развитие Зрелость Спад

Рисунок 3. Жизненный цикл розничной организации.

Фазу зрелости можно отодвинуть, вводя стратегические инновации на многих этапах от создания многочисленных преимуществ таких как, качество, разнообразие до минимизации издержек. Жизненный цикл можно использовать как добавление к стратегическому анализу и планированию розничного предприятия. Теория жизненного цикла розничной организации очень важна для определения правильной реакции фирмы на изменения, происходящие по мере прохождения ею этапов данного цикла. На первоначальных этапах основной целью должно быть расширение. На этапе зрелости решающее значение приобретают навыки работы и управления, а в конце цикла очень важной становится способность к адаптации.

Среди характерных особенностей розничной торговли необходимо отметить следующие:

- завершение цикла товарного производства, реализация товаров конечному потребителю (розничная торговля);

- результаты торговой деятельности обуславливают состояние денежного обращения в государстве;

- аккумуляция наличных денежных средств, необходимость организации строго контроля соблюдения действующих норм и правил организации налично-денежного оборота;

- оказание дополнительных сопутствующих реализации товаров услуг в доведении товара до потребителя;

- высокая адаптивная способность хозяйствования;

- высокий уровень оборачиваемости капитала, зависимость результатов торговой деятельности от скорости оборота средств;

- отсутствие как такового производственного процесса обуславливает отсутствие в учете незавершенного производства;

- цена и ассортимент реализуемых товаров находятся в значительной зависимости от характера спроса, особенностей социально-экономического состава обслуживаемого населения;

- доходы от торговли подвержены сезонным колебаниям в зависимости от времени года, дней недели, часов суток, например, активизация спроса и на фоне роста цен в новогодние праздники;

- личная ответственность работников торговых организаций за сохранность материальных и финансовых ресурсов.

В наше время розничная торговля находится на перепутье. С одной стороны, она переживает период взлета, примером этого может послужить первая и крупнейшая во всем мире американская розничная компания, держащая магазины в 27 странах мира и имеющая 10% выручки от мирового рынка розничных сетей- Walmart. С другой стороны, розничные торговцы сталкиваются с многочисленными проблемами, из за большой конкуренции в этой сфере. А также, управленцы забывают о своем предназначении – создавать максимально благоприятную среду для потребителей – в погоне за лидирующей позицией на рынке. Любой розничной фирме, желающей процветать долгое время, необходимы хороший стратегический план и умение приспосабливаться к переменам.

Розничная торговля является неотъемлемой частью мировой экономики. Занятость в сфере розничной торговли, объем продаж занимают большой процент. А тенденции в розничной торговле зеркально отражают экономическую ситуацию в стране.

1.3. Особенности разработки стратегических направлений развития предприятий сетевой розничной торговли

Как было отмечено в разделе 1.1, стратегия– это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее

деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям³².

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Существует два противоположных взгляда на понимание **стратегии**. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.

Так стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, которое должно привести организацию к достижению поставленных целей. В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, в частности по результатам SWOT-анализа компании.

Разработка и реализация стратегий развития в применении к розничной торговле в научных исследованиях изучены недостаточно. Это обусловлено рядом причин, но в первую очередь тем, что становление крупных розничных сетей и компаний началось в России сравнительно недавно. Этот вопрос актуален как для Европы, так и для США, где не смотря на сорокалетнюю историю развития розничных сетей, данная отрасль постоянно развивается и трансформируется.

Стратегия розничной торговли (retailstrategy) – это общий план, в соответствии с которым розничная фирма осуществляет свою деятельность. Стратегия формирует способы достижения поставленных целей с помощью имеющихся ресурсов. Она определяет, на каких целевых покупателей будет сфокусировано внимание розничного торговца, какие товары и услуги он будет предлагать и какими способами он будет добиваться преимущества перед конкурентами в долгосрочном периоде. Отличным примером успешной стратегии является стратегия международного торговца LandsEnd.

³²Интернет-сайт «Стратегическое управление и планирование». URL: <http://www.stplan.ru>

В настоящее время компания Lands' End – это настоящий гигант розничной торговли. Ее годовой объем продаж (включая заказы по почте и телефону, торговлю в традиционных магазинах и Web) составляет 1,4 миллиарда долларов. Компания имеет филиалы в Германии, Великобритании и Японии; она поставляет товары в 175 стран мира. Ежегодно компания Lands' End рассылает 250 миллионов экземпляров каталогов, а на ее Web-сайте регистрируется 16 миллионов посещений в год. За 1998–1999 годы продажи в онлайн-режиме увеличились более чем в три раза. Lands' End имеет 1100 телефонных линий и ежедневно обрабатывает до 50 тысяч телефонных звонков (а в декабре эта цифра достигает 100 тысяч). Площадь центра распределения компании в штате Висконсин равна размеру 16 футбольных полей.

Можно проследить стратегии Lands' End, которые привели её к успеху. На протяжении всей своей, теперь уже почти 40-летней истории, в периоды взлетов и падений, с которыми неминуемо сталкивается любая розничная фирма, Lands' End неизменно придерживалась своей последовательной и дальновидной стратегии, ориентированной в первую очередь на потребителей, — стратегии, которая проложила ее путь к успеху на долгую перспективу. Основные пункты стратегии успеха Lands' End:

- *Цели, связанные с ростом.* Фирма стремится к тому, чтобы ее ежегодные темпы роста в долгосрочной перспективе составляли 10–15%. Чтобы достичь этой цели, компания пытается обеспечить больший объем продаж за счет уже имеющихся у нее клиентов, а также привлечь дополнительных клиентов из своей базы данных, — тех, которые за последние три года не совершали покупок в фирме Lands' End. Компания надеется еще расширить свои операции за рубежом и ускоренными темпами переходить к торговле в онлайн-режиме.

- *Ориентация на основной рынок.* Компания в основном ориентируется на потребителей в возрасте от 35 до 64 лет, средний семейный доход которых составляет примерно 55 тысяч долларов. Около 70% клиентов фирмы Lands' End — это специалисты-профессионалы или менеджеры.

- *Исключительное качество обслуживания клиентов.* Компания гордится тем, что обеспечивает своим клиентам обслуживание по самому высокому разряду.

Сотрудники компании быстро отвечают на звонки, в наличии есть практически все товары, большинство заказов выполняется в течение двух суток. Торговые работники, нанятые на работу в компанию Lands' End, проходят 80-часовые курсы обучения, а впоследствии регулярно посещают специально организуемые тренинги. Брюки подрубаются бесплатно, а утерянные пуговицы заменяются — также бесплатно. Фирма

Lands' End дает самую простую и самую исчерпывающую гарантию в данной отрасли: – «гарантируется и точка». Покупатели могут вернуть покупку в любой момент и по любой причине

- *Особый имидж компании.* В отличие от других компаний, торгующих по почтовым заказам и демонстрирующих покупателям фотографии товаров, их краткие описания и цены, фирма Lands' End добавляет подробную характеристику товара. Кроме того, в каталоги товаров фирмы Lands' End включены небольшие рассказы известных писателей, таких как Элмор Леонард (Elmore Leonard). Формулировка гарантии фирмы Lands' End (наряду с телефонным номером) приводится в каждом каталоге, а также на Web-сайте компании. Операторы компании, работают на телефонных линиях круглосуточно и круглогодично. Эти операторы предоставляют всю необходимую информацию, отвечают на вопросы и принимают заказы.

- *Отношения со служащими.* Lands' End входит в число – 100 компаний, обеспечивающих самые благоприятные условия своим работникам (по классификации журнала Fortune).

- *Интенсивное продвижение.* Компания рассылает потребителям свои новые каталоги с периодичностью, составляющей несколько недель. Помимо каталогов общего характера, компания выпускает специализированные каталоги, рассчитанные на более узкие сегменты рынка или предназначенные для устранения сезонных колебаний. Это позволяет также сократить затраты на каталоги и их рассылку. Свою рекламу компания размещает в газетах и журналах, а ее Web-сайт рекламируется по телевидению.³³

Отсутствие планирования в розничной торговле порождает ряд проблем, связанных с появлением трудностей и упущенными возможностями:

- Неудовлетворенность клиентов, что влечет за собой потерю всей целевой аудитории
- Неспособность использовать потенциал динамично развивающегося розничного сегмента
- Отсутствие внешнего анализа, как неспособность реагировать на стратегические действия конкурентов
- Потеря имиджа компании
- Отсутствие налаженных каналов поставок из-за слабой позиции на рынке.

Из вышесказанного следует, что отсутствие стратегического планирования на розничном предприятии влечет за собой такие основополагающие для компании

³³Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход [текст]: пер. с англ. /Б. Берман Дж. Р. Эванс. – М.: Вильямс, 2003.

проблемы. Однако, планирование не может гарантировать абсолютный успех, но делает компанию менее уязвимой перед изменениями на рынке.

Для розничной компании следует разработать структуру управления, исходя из особенностей тенденций розничного рынка (рисунок 4).



Рисунок 4. Процесс стратегического управления в сетевой компании розничной торговли.

Источник: разработка автора

Следует отметить, что данная модель разработана для существующей на розничном рынке компании. А также как цели, так и стратегии могут быть взаимосвязаны, т.е. розничный торговец имеет возможность рассматривать обе цели и добиваться их с помощью любой или сразу нескольких предложенных стратегий.

Говоря о стратегиях в розничной торговле, необходимо рассматривать одновременно, как потребителей, так и конкурентов. Стратегии должны быть ориентированы на целевой сегмент, тем самым повышая конкурентоспособность компании.

Этапы планирования и реализации стратегии предприятий розничной торговли взаимосвязаны. Чаще всего фирма начинает процесс планирования с постановки целей, опираясь на миссию. Процесс детализируется и становится все более конкретным по мере прояснения тех или иных возможностей, а также их вероятных результатов.

Глава 2. Методологический подход к разработке стратегических направлений развития компаний розничной торговли

2.1. Основные подходы к разработке стратегий компаний сетевой розничной торговли

Выработка стратегии нуждается в четком представлении о реальных возможностях организации, в правильном определении и выборе направлений развития, достижении перспективных целей, в целом составляет сущность «стратегического управления – деятельности высшего руководства, задачей которого является определение эффективного развития предприятия, целей, оптимальное распределение ресурсов и использование конкурентных преимуществ с целью получения максимальной прибыли»³⁴.

Компании, не использующие стратегии, не знают направления, в котором они движутся, что в конечном результате приводит к потере конкурентоспособности и банкротству. Поэтому необходимо разрабатывать стратегию развития предприятия, постоянно ее совершенствовать в связи с изменяющимися условиями и инвестировать в ее разработку и реализацию крупные финансовые вложения. Ориентация на долгосрочную перспективу обеспечит компанию надежным инструментом сохранения и улучшения рыночных позиций.

Известны сотни различных моделей стратегического планирования. У каждой, специализирующейся по вопросам стратегического планирования, компании существует своя собственная модель. И большинство из них обычно сводятся к одним и тем же идеям: создаем SWOT-модель, анализируем ее части, снабжая массой методик и анализирующими таблицами.

Филип Котлер разработал модель стратегического планирования, состоящую из ряда последовательных действий:

1. Формулировка миссии
2. Анализ окружающей среды
3. Анализ внутренней среды
4. Формулирование цели
5. Формулирование стратегии³⁵

Процесс разработки и реализации стратегии представляет собой сложный, многоэтапный процесс, который необходимо рассматривать комплексно. Существуют различные подходы к описанию процесса разработки и реализации стратегии. Можно

³⁴Кондратьева М. Н.. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством. Ульяновск :УлГТУ. – 2009. URL: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-rol-strategicheskogo.html>.

³⁵Котлер Филип. Маркетинг менеджмент.с. 99

выделить 6 крупных этапов в разработке и реализации стратегии: стратегический анализ (может выделяться предшествующие этапы – формулирование), стратегический выбор направлений развития (формирование стратегии развития предприятия), непосредственная реализация стратегии (включая осуществление оптимизации и бюджетирования организационной структуры, культуры и мотивации персонала) и стратегический контроль (сравнение фактических результатов с запланированными и принятие мер по корректировке – может происходить на всех уровнях управления и всехэтапах). Крупные этапы в свою очередь состоят из важнейших элементов, которые можно представить в виде модели процесса стратегического менеджмента (рисунок 5)

Модель процесса стратегического менеджмента необходима для эффективной организации процесса управления разработкой и реализации стратегии. Целью этой модели является формулирование стратегии, пригодной для реализации стратегических целей . Она дает представление об основных этапах разработки стратегии и построена на утверждении, что наилучшим способом осуществления стратегических целей является полноценный и систематический анализ условий внешней и возможностей внутренней среды.



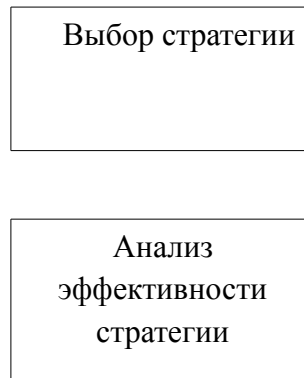


Рисунок 5. Процесс стратегического планирования: разработан автором

Далее в работе будут более подробно исследованы наиболее важные этапы разработки стратегии развития предприятия, а также проанализированы основные инструменты, используемые на отдельных этапах.

Особое внимание в процессе стратегического управления уделяется разработке *миссии компании*. Миссия описывает деятельность компании в настоящем периоде: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические возможности. Большинство компаний размещают свою миссии на WEB-сайтах и включают ее в годовые отчеты.

В узком понимании миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего существует предприятие, т.е отражает смысл существования предприятия, в котором проявляются отличительные черты данного предприятия от ему подобных.

Ф.Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом пяти факторов:³⁶

1) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.д.

2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала

3) состояние среды обитания компании

4) ресурсы, которые используются для достижения целей фирмы

5) отличительные особенности

Центральное место в стратегическом управлении принадлежит процессу выбора целей предприятия. Под конкурентной стратегией понимается модель действий для

³⁶Котлер Ф., Келлер Л. Маркетинг менеджмент. –СПб.: Питер, 2007

достижения предприятием поставленных целей, направленных на достижение и сохранение конкурентоспособности в процессе осуществления поставленной миссии. А.Райя сформулировал общие цели любой организации – прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, технологии, организация, человеческие ресурсы, социальная ответственность и др. (таблица 2).

Таблица 2 – Описание целей организации

Цели организации	Показатели целей организации
1. Прибыльность	Объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и др.: «увеличить доход на инвестированный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» или «увеличить прибыль до 6 млн. долл. в течение следующего года».
2. Рыночная доля	Доля рынка, объем продаж (реализации) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша и др.: «увеличить долю рынка до 28% в течение трех лет», «продать 200 тыс. единиц товара в течение следующего года» или «увеличить объем продаж коммерческого сектора до 85% и уменьшить объем продаж военного сектора до 15% в течение следующих двух лет».
3. Производительность	Производство продукции на 1 занятого, издержки по производству единицы продукции (например, «увеличить количество единиц продукции до «да» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»).
4. Продукция	Объем продаж или прибыльность по отношению к изделию или ассортименту изделий и др.: «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства резиновые изделия к концу следующего года».
5. Финансовые ресурсы.	Цели в отношении финансовых ресурсов могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие цели, как «уменьшить период инкассации до 26 дней к концу этого года», «увеличить оборотный капитал до 5 млн. долл. в течение трех лет» и «снизить долгосрочную задолженность до 8 млн. долл. в течение пяти лет».
6. Производственные мощности, здания и сооружения	Можно описать с помощью таких показателей, как квадратные футы, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цели могут быть такие: «увеличить

Цели организации	Показатели целей организации
	производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет» или «увеличить емкость хранилищ до 15 млн. баррелей в течение следующего года».
7. Исследования и внедрение инноваций	могут быть выражены в стоимостных, натуральных единицах, например, «разработать двигатель в диапазоне цен (указать) с коэффициентом выбросов менее 10% в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл».
8. Организация	Изменения в структуре или деятельности могут выражаться любым количеством целей, таких как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное бюро на юге страны к концу следующего года».
9. Человеческие ресурсы	Могут быть количественно выражены в виде часов профессионального обучения, числа предотвращенных конфликтов, например, «снизить число прогулов до уровня ниже 4% к концу следующего года» или «осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1990 г. при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося».
10. Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, их количестве, затрат на благотворительные мероприятия, мероприятия по охране среды. Примером может служить цель: «принять участие в 3-х благотворительных мероприятиях в течение следующих двух лет».

Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Издательство "Дело", 1997. URL: http://tourlib.net/books_men/meskon09.htm. (дата обращения 27.03.2016)

Другой ученый, Д. Стейнер утверждает³⁷, что цели нужно устанавливать для каждого вида деятельности, который является важным для компании. Поэтому анализ внутренней и внешней среды, как определение возможностей компании, должен предшествовать выбору целей.

В соответствии с выбранной предприятием целью формируется дальнейшая тактика и стратегия поведения. В современном мире принято полагать, что целью практически каждого предприятия является получение прибыли. Однако, на мой взгляд, это ограниченное суждение. Определение целей служит основой для выбора стратегии и общей политики компании. Недостаточное внимание к процессу установления целей или

³⁷Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Издательство "Дело", 1997. URL: http://tourlib.net/books_men/meskon09.htm. (дата обращения 27.03.2016)

же постановка недостижимых, неясных целей наносит ущерб предприятию. Цели должны обладать такими характеристиками, как: конкретность и измеримость, достижимость, непротиворечивость. Цели разделяют в соответствии с горизонтом планирования на: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Такое разделение имеет большое значение, так как чем короче период планирования, тем существеннее конкретизации поставленных целей. Так же цели подразделяются на неэкономические, например, улучшение качества труда, имиджа и т.д. И экономические цели, которые классифицируются как количественные – например, улучшение доходов и качественные – например, достижение технологического превосходства.

Для успешного функционирования предприятия цели можно группировать, выделив группу материальных целей, стоимостных и социальных.

При выборе стратегии компании используются следующие методы:

- факторный анализ;
- расчетно-конструктивный метод;
- сравнительный метод;
- метод моделирования;
- метод сценариев;
- метод анализа ликвидности;
- экспертный метод;
- иные методы (интуиция и т. п.)

Разработанная стратегия может оказаться бесполезной, если организация не создает механизма ее реализации. Это отдельная большая проблема, включающая построение адекватных стратегии организационных структур, финансирование функциональных стратегий, подбор руководителей, обладающих качествами лидера, создание корпоративной культуры, позволяющей всем сотрудникам лучше раскрыть свои качества.

При разработке стратегии компании можно рассмотреть подходы стратегий Красного и Голубого океанов. При стратегии Голубого океана основное внимание уделяется не конкурирующим преимуществам, а инновационным действиям компании, нахождению новых возможностей. Для сравнения можно воспользоваться идеей стратегии «Красного океана», которая наоборот направлена на ослабление конкурентов (табл.3).

Таблица 3- Сравнительный анализ стратегий Красного и Голубого океанов

Стратегия «Красногоокеана»	Стратегия «Голубогоокеана»
<ul style="list-style-type: none"> • Конкурировать на уже существующем рынке • Побеждать конкурентов • Использовать в своих интересах спрос 	<ul style="list-style-type: none"> • Создавать неоспаримое рыночное пространство • Изживать конкуренцию • Создавать новый спрос и

<ul style="list-style-type: none"> • Искать компромиссный вариант цена/качество • Согласовать всю систему операция компании с ее стратегией для низких издержек или стоимостной дифференциации 	<p>удовлетворять его</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предлагать вариант лучше компромиссного цена/качество • Согласовать систему операций компании так, чтобы добиваться стоимостной дифференциации и низких издержек
--	--

Источник: М.ванАссен, Г.ванден Берг. Ключевые модели менеджмента.

URL:<http://files.pilotlz.ru/pdf/cC2217-6-ch.pdf>

Стратегия «Голубого океана» придает процессу стратегического менеджмента более выраженную направленность. При применении стратегии обычно на первое место ставится задача опережения конкурентов, что приводит к сценарию «Красного океана».

Для того, чтобы при разработке стратегии фокусироваться на создании «Голубого океана» нужно понять:

- От каких факторов, принятых в отрасли, следует действительно отказаться?
- Какие факторы следует ослабить по сравнению с принятыми в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует усилить относительно принятых в отрасли?
- Какие факторы следует создать?

В ходе данного процесса следует опираться прежде всего на то, что ценят потребители. С помощью данной модели можно создать две разновидности «Голубого океана» – предложить совершенно новую продукцию или разработать новые возможности для уже существующей отрасли, что приведет к расширению ее стратегических границ. Принципы, разработанные для модели «Голубого океана» можно считать руководством для ее реализации³⁸:

- Очертите границы рынка, выявите пределы коммерчески привлекательных ‘океанов’ с минимальным исследовательским риском.
- Уделите повышенное внимание общей картинке, а не отдельным показателям – контролируйте риски планирования
- Выйдете за пределы существующего спроса – контролируйте риск увеличения масштабов производства.
- Выберите правильную последовательность стратегических шагов – уменьшить риск, связанный с бизнес моделями, создав надежную модель, ориентированную на получение долгосрочной прибыли.

³⁸М.ванАссен, Г.ванден Берг. Ключевые модели менеджмента. URL:<http://files.pilotlz.ru/pdf/cC2217-6-ch.pdf>.

• При создании стратегии сосредоточьте внимание на мотивации работников, используя их потенциал, снизив управленческие риски.

Модель стратегии «Голубого океана» в общем целом является скорее теоретической, описывая, что требуется сделать на абстрактном уровне.

Модель роста Грейнера позволяет выявить проблемы, с которыми скорее всего столкнется развивающаяся компания, понять их основную причину и противодействовать им еще до того, как они могут возникнуть. В такой модели описываются этапы, через которые проходит любая компания в процессе своего роста.³⁹

Модель роста Грейнера строится на шести этапах роста, представленных следующими координатами⁴⁰:

1. Размер компании
2. Продолжительность функционирования
3. Революционный этап
4. Уровень развития компании
5. Темпы роста в отрасли
6. Рост через создание альянсов

Модель Грейнера является отправным пунктом при анализе перспектив роста компании, помогает понять проблемы, сопровождающие каждый этап роста, через который проходит компания.

Грейнер выделил шесть этапов роста⁴¹:

1. Рост через творческий подход

На первом, начальном этапе своего роста компания только создает свой продукт и определяет границы своего рынка. Стремительный рост бизнеса на данном этапе приводит к возникновению кризиса лидерства. Чем больше становится компания, тем выше должны быть компетенции руководящего персонала. Руководитель должен следить и повышать производительность растущего числа сотрудников.

Первый важный выбор, который нужно сделать – выявить и назначить сильного лидера, способного объединить всю компанию.

2. Рост через руководство

После установления четких правил работы в компании начинается очередной стабильный рост продаж. Компания растет, появляются новые отделы и новый управленческий персонал. Увеличение размеров бизнеса является причиной нового

³⁹М. ван Ассен, Г. ван ден Берг. Ключевые модели менеджмента. URL: <http://files.pilotlz.ru/pdf/cC2217-6-ch.pdf>.

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Там же.

кризиса – кризиса автономности. Менеджеры среднего звена теряют свою производительность по причине жесткой системы централизованного управления. Необходимость согласования решения у вышестоящего управления, отсутствие возможности принимать решение самостоятельно тормозят важные процессы в компании.

Большинство компаний, оказавшихся в такой ситуации переходят к более широкому делегированию полномочий.

3. Рост через делегирование

Делегирование возникает в случае успешного использования децентрализованной организационной структуры. На этом этапе компания вступает в период относительного процветания и благополучия, такое положение сохраняется до того, как у представителей высшего звена не возникнет чувство потери контроля. Вскоре компания сталкивается с кризисом контролируемости. Попытки менеджеров восстановить контроль обычно оказываются неудачными. Выход из сложившейся ситуации – найти способы обеспечить координацию деятельности всех структурных подразделений.

4. Рост через координацию

Компании, которым удается пережить кризис контролируемости и сохранить единство в организации сталкиваются с кризисом границ, когда процедуры преобладают над решениями и задачами компании. Постепенно предприятие сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования, а также перегруженной системой контроля, что снижает эффективность деятельности. В таком случае, компании нужно повышать динамичность действий на рынках, а персонал должен действовать более гибко.

5. Рост через сотрудничество

Данный этап характеризуется появлением командной работы для решения поставленных задач, сокращается корпоративный персонал, формальные системы управления упрощаются, возрастает количество обсуждений в форме открытых конференций, появляется система обучения персонала внутри компании. Этап заканчивается кризисом внутреннего роста и единственным решением будет – сотрудничество с другими компаниями.

6. Рост через создание альянсов

На этом этапе компания начинает расти за счет сложных управленческих решений таких как – слияние, создание холдингов и тд.

Модель Грейнера стоит применять следующим образом:

1. Выяснить данное положение дел в компании и на каком этапе находится компания.

2. Определить, в стабильном или кризисном положении находится компания
3. Прогнозировать последствия приближающихся изменений
4. Составить план действий и принятие необходимых мер для предотвращения негативных последствий перехода компаний в новый период.

Модель компании, ориентированной на рынок показывает переход от корпоративной стратегии компании в политику маркетинга и продаж, переход к таким видам деятельности, которые учитывают интересы и запросы потенциальных потребителей. Модель хорошо подходит для оценки результативности и эффективности применения маркетинговой политики в компании.

Результативность операции оценивается на основе ответов на вопросы:

- Сегментация рынка: на обслуживание каких потребителей мы делаем ставку?
- Дифференциация предложения: как мы можем заинтересовать потребителей?
- Цели: каких объемов продаж, уровня доходов или рыночной доли мы хотим достичь?
- Эффективность ситуации:
- Снижение издержек: как можно повысить эффективность работы отделов маркетинга и продаж?
- Достижение синергии: что можно сделать, чтобы улучшить взаимодействие отделов?

Для правильного планирования маркетинговых и других обеспечивающих функций необходимо принять ряд решений:

- по сегментации рынка,
- по потребительской сфокусированности,
- по корпоративным целям.

Процесс разработки стратегии развития любой компании начинается с проведения стратегического анализа, для которого можно использовать различные методы, позволяющие проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании.

2.2. Методы стратегического анализа предприятий сетевой розничной торговли

Для выделения стратегических направлений развития компании сетевой розничной торговли используются многие методы стратегического анализа, позволяющие исследовать внешнюю и внутреннюю среду компании, осуществлять выбор стратегий.

Внешняя среда деятельности организаций рассматривается нами как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макросреды (макроокружение или

отдаленное окружение) и микросреды (отраслевого или непосредственного окружение). Эти категории внешней среды влияют на выбор стратегического направления развития компании, ее конкретные действия, а также определяют характер внутренних процессов, организационную структуру компании, стиль руководства и т.д. Для того, чтобы объединить все вышеперечисленные факторы, часто используется PEST-анализ.

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис. 4):



Рис. 4. Составляющие PEST-анализа

Источник: Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

- политические факторы (P): возможности и угрозы со стороны политических процессов; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

- состояние экономики (E): предполагаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- социально-культурные особенности (S): особенности социального, демографического, культурного свойства, учитываемые в работе.

- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа включает:

1. Разработку перечня факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценку значимости каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Оценку степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определение взвешенных оценок путем умножения веса фактора на силу его воздействия, подсчет суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;

- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.⁴²

Факторы внешней среды оказывают существенное влияние на развитие розничной торговли.

Законодательные факторы (законы и государственные органы).

Продавец должен хорошо знать законы, все ограничения и льготы, регулирующие его бизнес. Государственное регулирование торговли исходит из следующего положения: вмешательство государства в развитие потребительского рынка допустимо лишь для устранения причин, вызывающих нежелательное смещение направлений его развития. При этом стратегической целью государственного регулирования становится создание условий, при которых можно своевременно контролировать насыщение рынка товарами и его безопасность.

Основополагающими законодательными актами для отрасли являются :

- Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации",
- Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 "О защите прав потребителей",
- Федеральный закон от 2 января 2000 г. № 29-ФЗ "О качестве и безопасности пищевых продуктов"

Технологические факторы тесно связаны с научно-техническими достижениями, которые все более широко применяются в современной сфере обращения. Все это стимулирует постоянное увеличение товарооборота, в немалой степени способствует улучшению культуры торговли, создает условия для повышения автоматизации, механизации и технологизации торговых процессов, эффективного использования складских и торговых зданий и площадей, транспортных и погрузо-разгрузочных средств.

В торговле важнейшими направлениями научно-технического прогресса являются:

- Совершенствование торговых сетей в соответствии с современным уровнем технологий
- Автоматизация трудоемких работ
- Применение прогрессивных технологий и методов в сфере обслуживания
- Обязательное внедрение пластиковых карт
- Автоматизация контрольно-кассовых операций

Экономические факторы–

- Уровень инфляции
- Уровень безработицы
- Среднегодовой валовой национальный продукт (ВНП) и др
- Курс обмена валют
- Импорт и экспорт
- Глобализация

К экономическим факторам, особенно влияющим на деятельность розничного торгового предприятия, относятся:

- динамика уровня дохода на душу населения;
- рост объема торговых площадей;
- рост цен на объекты торговой недвижимости;
- недостаток инвестиционных ресурсов
- возрастание продаж через Интернет.

Климатические факторы. Одной из составляющих климатических факторов является сезонность, которая присуща многим видам товаров и услуг и должна учитываться предприятием

Можно выделить два вида сезонности:

- - сезонность производства,
- - сезонность потребления.

Социокультурные факторы:

- установки, жизненные ценности и традиции общества;
- демографическая обстановка;
- отношения организации с местным населением;
- отношение людей к работе и качеству жизни;
- рост населения;
- уровень образования;
- мобильность людей и т. п.

Также важнейшим фактором остается природная среда. Существует две важнейшие проблемы, касающиеся защиты экологической среды, как функции розничной торговли. Первая – стоимость безопасного производства и упаковки. Вторая – каким образом розничный продавец сумеет заставить своих поставщиков заботиться об охране окружающей среды.

Непосредственное окружение организаций потребительской кооперации, осуществляющих розничную торговлю, составляют: поставщики, конкуренты, покупатели. Основными поставщиками товаров остаются предприятия-производители, закупки которых позволяют снижать издержки, и организации оптовой торговли. Источниками снабжения розничной торговой сети товарами являются посредники различного вида: оптовые базы, торгово-закупочные кооперативы, дилеры и другие.

Основными конкурентами розничной торговли на потребительском рынке выступают коммерческие предприятия различных организационно-правовых форм, осуществляющие торговлю в данной стратегической зоне хозяйствования. Также существует внутренняя конкуренция, она развита в большей степени – розничный магазин конкурирует с магазинами другого формата.

После установления принадлежности к той или иной отрасли необходимо оценить ее перспективность, определить состояние отдельных товарных рынков внутри нее. Изучение особенностей отрасли важно, поскольку она напрямую воздействует на конкурентную ситуацию внутри отрасли и на деятельность предприятия, функционирующего в ней как в настоящий момент, так и в перспективе. Для выяснения влияния отрасли на организацию проводится отраслевой анализ. Анализ отрасли может быть осуществлен на основе следующих методов:

1. Анализ отрасли на основе показателей, характеризующих ее состояние.
2. Пять сил Портера.
3. Карта стратегических групп конкурентов и др.

Для анализа отрасли можно предложить следующие подходы:

- 1) основные экономические показатели отрасли, перспективы развития и ее привлекательность;
- 2) стадия жизненного цикла и движущие силы;
- 3) анализ конкурентной среды;
- 4) ключевые факторы успеха, характерные отрасли.

Одним из инструментов оценки конкурентоспособности предприятия на рынке является анализ ключевых факторов успеха (КФУ). Ключевые факторы успеха (КФУ) – структура факторов, которая обеспечивает успех компании на рынке и является стратегическим ориентиром для развития всех фирм данной конкретной отрасли.⁴³

Для анализа КФУ рассчитывают свой интегральный показатель КФУ и сравнивают с КФУ конкурентов. К ключевым факторам успеха относятся те факторы, которые определяют успех в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

Зачастую потребности внутренней деятельности компании и способность реагировать на вызовы внешней среды ограничены различными требованиями участников деятельности – собственников, руководителей, сотрудников, потребителей и общества в целом. Поэтому для того, чтобы эффективно реагировать на внутренние потребности, внешние изменения и действия конкурентов необходимо оптимизировать положение компании на конкурентном рынке, стараясь учесть все факторы, влияющие на рост и прибыльность компании.

Внутренняя среда компании – это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развития. К внутренней среде можно отнести следующее: стратегию и стратегические цели компании, организационную структуру, оборудование, транспорт, помещения, бизнес-процессы (включая процессы управления и технологические процессы) и персонал (квалификация, потенциал, организационная культура, внутренние ценности).

Основные элементы внутренней среды можно представить в виде модели 7S, отображающую в виде семиугольника наиболее важные элементы организации - стратегию, систему, квалификацию, общие ценности, персонал, стиль управления, структура - и рассматривает взаимосвязь стратегии с другими элементами.

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название образовано от семи факторов, которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры

⁴³Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. С.110

(structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style). Когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности.

На *первом этапе* определяется стратегия, которая разъясняет, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

На *втором этапе* рассматриваются сильные стороны организации, а также навыки, которые надо развить или приобрести, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки надо развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она оказывается в состоянии развивать не более трех навыков. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах.

На *третьем этапе* следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат:

- структуре – взаимосвязях, складывающихся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
- системе – заведенном порядке, процессах, выполнении различных видов работ;
- кадрах – людях с определенными способностями и квалификацией;
- стиле – личной сигнальной системе руководителей и исполнителей при осуществлении действий;
- общепризнанных ценностях – главных обстоятельствах, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.⁴⁴

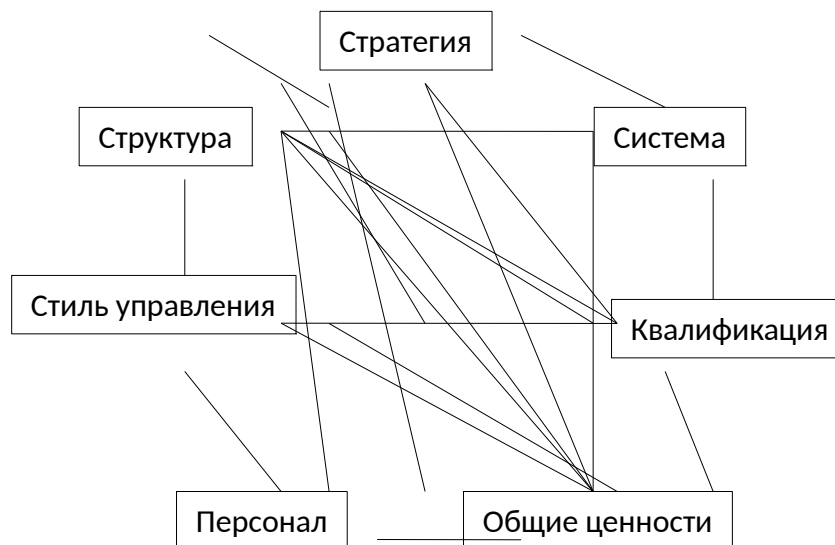


Рисунок 5. Модель 7S.

Источник: Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл В поисках совершенства уроки самых успешных компаний/ Америки Пер с англ. — М. Издательский дом "Вильяме", 2005.

Одним из самых распространенных методов стратегического анализа является SWOT-анализ. Технология применения SWOT-анализа включает следующие этапы:

- составление списка сильных и слабых сторон;
- составление списка опасностей (угроз) и возможностей;
- установление связи между различными элементами матрицы SWOT-анализа;
- разработку возможных вариантов стратегий с учетом комбинаций четырех наборов стратегических факторов и выбор приоритетных стратегий.

После проведенного анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для определения стратегических направлений развития компании используется поэлементный SWOT- анализ. Результаты проведенного анализа развития региона записываются в таблице (таблица 4):

Таблица 4.- Матрица поэлементного SWOT- анализа

Внутренние факторы (IFAS) Внешние факторы (EFAS)	Сильные стороны (S): 1.... 2....	Слабые стороны (W): 1.... 2....
	Возможности (O): 1.... 2....	Стратегии SO К ним относятся стратегии на основе сильных сторон региона, чтобы извлечь выгоду из имеющихся возможностей
Угрозы (T): 1.... 2....	Стратегии ST Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этих возможностей?	Стратегии WT Стратегии, минимизируют слабые стороны и позволяющие обходить угрозы

Источник: Хангер Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С.131.

На базе разработанной SWOT-матрицы для выбора стратегических направлений проводится поэлементный SWOT-анализ⁴⁵. В рамках поэлементного SWOT-анализа на

⁴⁵Катъкало В. С. Методические указания для подготовки курсовой работы по теме «SWOT-анализ компании» /В. С. Катъкало. В. А. Чайка, В. Н. Шемракова. – СПб.: Издат.дом С-Петербур. гос.ун-та, 2007. –

базе первичной матрицы строится расширенная матрица SWOT. Цель построения расширенной матрицы SWOT- анализа состоит в том, чтобы на основе выделенных при первичном SWOT анализе факторов сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз по отношению к внешней среде, сфокусировать внимание на построении четырех пар (групп комбинаций) различных стратегий. Каждая группа стратегий составляет определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств, поэтапному анализу подвергаются пары следующих факторов, внесенных на предыдущем этапе анализа в SWOT-матрицу:

Сильные стороны – Возможности (SO),

Сильные стороны – Угрозы (ST),

Слабые стороны – Возможности (WO),

Слабые стороны – Угрозы (WT).

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий. На основе выделения пар стратегий можно найти усиливающие компенсирующие друг друга характеристики компании. Стратегии формируются по названию анализируемых внутренних и внешних обстоятельств, например, при анализе пары факторов «сильные стороны — возможности», формируется группа стратегий, которая относится к типу «стратегии SO». Таким образом, получается четыре группы стратегий:

Стратегии SO: –«вырабатываются на основе анализа способов, которые компания могла бы выбрать, чтобы использовать свои сильные стороны и реализовать возможности»⁴⁶. Любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как сильные стороны, так и возможности (шах – шах). Стратегии SO опираются на частичное игнорирование возможных угроз и основываются на максимальной реализации возможностей с опорой на сильные стороны компании.

Стратегии ST: предполагают соответственно максимальное развитие сильных сторон и минимизацию угроз (max – min). Вариант стратегий ST отвлекается от открывающихся возможностей и концентрируется на том, как избежать возможных и реальных опасностей для компании с опорой на сильные стороны.

Стратегии WO: стратегии данной группы направлены на минимизацию слабых сторон и одновременно на максимизацию возможностей (min – шах). Сценарий WO основывается на том, чтобы рассмотреть, как открывающиеся возможности помогут преодолеть слабые стороны компании.

27-32с.

46Хангер Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С.131.

Стратегии WT: целью любой из стратегий данного вида является минимизация слабых сторон и угроз (min — min). Сценарий WT основывается на поиске ходов, которые помогут избежать угроз для компании именно потому, что бизнес имеет слабые стороны.

В приведенной выше расширенной матрице SWOT (табл. 4) можно увидеть поэлементную взаимосвязь всех факторов первичного SWOT-анализа и сформированные пары (группы) стратегий.

На основе проведенного SWOT-анализа можно выбрать основную и вспомогательные стратегии развития региона.

Более совершенной формой SWOT-анализа является SFAS-анализ-суммарный анализ стратегических факторов региона (StrategicFactorsAnalysisSummary).

SFAS-анализ – суммарный анализ стратегических факторов ⁴⁷ проводится на основе анализа внешней и внутренней сред региона в три этапа. Первый этап – синтез внешних факторов развития – EFAS-анализ (ExternalFactorsAnalysisSummary), затем идет этап синтеза внутренних факторов развития региона – IFAS-анализ (InternalFactorsAnalysisSummary) и последний этап – это анализ стратегических факторов (SFAS-анализ) на основе полученных результатов при проведении EFAS- и IFAS-анализа.

Основные результаты анализа внешних факторов (EFAS-анализ) записываются в таблице (таблица 5):

Таблица 5 Обобщенный анализ внешних факторов (EFAS-анализ)

Внешние/внутренние факторы	Весовой коэффициент	Рейтинг регулирования учета фактора	Рейтинг с учетом весового коэффициента	Комментарии
Возможности				
Угрозы				
Итого	1,00			

Источник: Хангер Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С.126-127.

⁴⁷ Хангер Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С.126-127.

При постарении таблицы EFAS/IFAS-анализа в первом столбце «Внешние/внутренние факторы» необходимо перечислить возможности для развития, которые обусловлены действием внешних/внутренних факторов, а также угрозы социально-экономическому развитию. Во втором столбце «Весовой коэффициент» указывается весовой коэффициент каждого внешнего/внутреннего фактора (0,0 - фактор не важен, 1,0- фактор очень важен) с учетом его стратегического влияния на социально-экономическое развитие региона, причем сумма весовых коэффициентов должна равняться 1. Чем больше весовое значение фактора, тем он более важен для текущего и будущего развития. В третьем столбце «Рейтинг регулирования учета фактора» указываются рейтинги внешних/внутренних факторов зависимости от того, насколько учитывается этот фактор при регулировании процессов экономического и социального развития. (1 –слабо учитывается, 5- очень сильное влияние фактора на процессы регулирования). Комментарии по каждому значению рейтинга записываются в последнем столбце «Комментарии». В четвертом столбце «Рейтинг с учетом весового коэффициента» вычисляется рейтинг каждого фактора с учетом его весового коэффициента и суммарный рейтинг всех факторов.

Последним шагом данного метода является синтез стратегических факторов развития региона (SFAS-анализ). Результаты анализа записываются в таблицу 6.

Таблица 6 Матрица результатов анализа стратегических факторов (SFAS)

Стратегические факторы	Весовой коэффициент	Рейтинг	Весовой коэффициент	Продолжительность			Комментарии
				К	С	Д	
Итого	1,00						

Источник: Хангер Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – С.126-127

В матрицу записываются факторы с наибольшим весовым коэффициентом из IFAS- и EFAS-анализа, ранжируются повторно и для них вычисляется новый весовой коэффициент и дается временная оценка продолжительности действия каждого фактора (к - краткосрочное – период действия – менее 3 лет, с - среднесрочное – период действия 3-5 лет, д – долгосрочное – период больше 5 лет). На основе SFAS-анализа можно выявить наиболее значимые факторы, влияющие на развитие и определить продолжительность их

действия. Результаты синтеза стратегических факторов развития рекомендуется использовать для разработки или корректировки стратегии.

Разработка и реализация стратегии направлена на повышение эффективности деятельности предприятия во всех ее направлениях: производство, инвестирование и финансирование бизнеса. Эффективность должна быть измерена и оценена, поэтому появляется необходимость в ее количественной оценке. Эффективность проявляется в движении денежных средств и сводится к соотношению между доходами и расходами. То есть, эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат.

Категория «экономическая эффективность» включает в себя понятия эффективности производства и эффективности распределения – процессов, обеспечивающих достижение экономической цели ведения бизнеса.⁴⁸ Эффективность производства можно определить через оптимальность соотношения цены и затрат на единицу продукции. При оценке эффективности учитывается и социальный аспект деятельности (эффективность распределения). Социальная эффективность – это характеристика того, в чьих интересах используются результаты производства.⁴⁹

Существуют разные подходы, которые основываются на различных показателях, характеризующих эффективность проектов, стратегий, мероприятий, программ и т.д.

Оценку эффективности проекта можно определить по следующим показателям:

- сроку окупаемости инвестиций (PP);
- общей накопленной величине дисконтированных доходов (PV);
- чистому дисконтированному доходу (NPV);
- индекс доходности (PI).
- полный экономический результат(ПЭР)

Метод полного экономического результата позволяет учесть все составляющие эффекта, включая все прибыли от проекта (включая прибыли направленные на инвестиции), все затраты и реальную рыночную оценку проекта.

Помимо расчета экономической эффективности необходимо учитывать риски, которые могут влиять на деятельность компании. Наиболее многочисленными являются предпринимательские и коммерческие риски:

- Неустойчивость спроса;
- Снижение цен конкурентами;
- Изменение цен на продукцию после заключения контракта;

⁴⁸Мерзликина Е.М. Оценка эффективности деятельности организации: Монография/ Е.М. Мерзликина. – М: МГУП, 2004. – с.20 (93)

⁴⁹Сагунский Л.М. Показатели эффективности общественного производства. – М.: Статистика, 1980. – с.16 (175)

- Отказ заказчика от оплаты труда;
- Нарушение обязательств контрагентами;
- Ошибки персонала;
- Злоумышленные действия;
- Износ оборудования, здания.

Таким образом, в результате проведения стратегического анализа на основе использования совокупности методов, которые имеют важное значение для анализа предприятий сетевой розничной торговли, выявляются стратегические направления развития компании, определяется эффективность стратегических направлений и просчитываются возможные риски.

Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию стратегических направлений развития компании ОАО «Максидом»

3.1. Тенденции развития рынка розничных сетевых компаний сегмента DIY & Household (товары для дома) в РФ

По прогнозным оценкам развитие российского розничного сектора вступит в стадию замедления роста через 5-10 лет. Для этого этапа развития характерно равномерное территориальное распространение современных форматов, рост уровня консолидации отрасли, преобладание современных форматов, высокий уровень розничного предложения и конкуренции.

Для стадии зрелости характерен рост прибыли за счет повышения эффективности бизнес-процессов, снижения издержек, повышения инновационного уровня бизнеса, достижения высокого уровня консолидации отрасли с доминированием современных форматов в условиях высокого уровня конкуренции и большого разнообразия форматов.

В 2015 году оборот розничной торговли в России вырос в сопоставимых ценах на 2,5% (в текущих ценах на 10,3%) и превысил 27,5 трлн. руб. При этом темпы роста оборота розничной торговли существенно замедлились: Индекс физического объема оборота розничной торговли по Российской Федерации составил в 2015 году 90%. Это существенно меньше результатов 2014 года, когда при росте продаж непродовольственных товаров на 4,7% во многом произошёл за счет потребительского бума конца года, когда население старалось избавиться от стремительно обесценивающихся рублей, приобретая товары длительного пользования.

Снижение темпов роста розничной торговли в 2015 году связано с сокращением реальной заработной платы и реальных доходов населения в условиях стагнации в экономике, ускорения инфляции, сокращения объемов потребительского кредитования и увеличения доли расходов потребителей на обслуживание и погашение банковских кредитов в связи с ростом процентных ставок и ужесточением требований банков к заёмщикам. В 2015 году динамика реальной заработной платы была преимущественно отрицательной, а реальные располагаемые денежные доходы населения снизились на 2,5%.

Одним из значимых сегментов на рынке розничной торговли является *рынок товаров для ремонта и дома «Делай сам»*. Магазиновый формат DIY – это магазины разного формата (гипермаркеты, супермаркеты и др.) отделочных и строительных товаров, предназначенных для строительства и ремонта загородного жилья; ремонта и отделки

городских квартир, а также товаров для дома. DIY-сокращение от DoItYourself («Сделай сам»).

Емкость розничного рынка строительных и отделочных материалов России в 2015 году превысила 1 трлн. руб. (с учетом НДС), а совокупная емкость рынка DIY, Household (товары для дома) и Garden (товары для сада) – превысила 1,4 трлн. руб. (с учетом НДС). Если учитывать продажи в мелкооптовом канале, то общий объем рынка превышает 2 трлн. руб. (с учетом НДС). Всего на рынке работает более 600 универсальных и специализированных сетей DIY, доля современных форматов торговли превышает 75%, а на ТОП-10 крупнейших ритейлеров DIY приходится более 30% рынка.⁵⁰

В 2015 году оптово-розничный рынок строительных и отделочных материалов России в денежном выражении сократился почти на 5%, а сам рынок, в связи с повышением цен из-за девальвации рубля, увеличением объемов ввода жилья, составил 1 трлн. руб. При этом сегмент Hard DIY (строительные материалы) существенно сократился (на 16%), а сегмент Soft DIY (отделочные материалы) в связи с ростом цен на импортные товары сократился незначительно. В 2016 году при сокращении физических объемов продаж практически всех видов строительных и отделочных материалов динамика рынка DIY России в денежном выражении будет зависеть от темпов роста цен, который определяется масштабами девальвации рубля и глубиной экономического кризиса. В 2015 году активизировалась переориентация покупателей в среднем ценовом сегменте на более дешевые товары и замещение импортных товаров, рублевые цены на которые резко выросли, продукцией отечественных производителей. Усилилась конкуренция на рынке розничных продаж отделочных материалов, причем международные сети за счет большей переговорной силы, эффекта масштаба и доступа к дешевым финансовым ресурсам из-за рубежа, обеспечивают покупателю более привлекательные цены на полке и сохраняют объемы финансирования и планы по открытию новых торговых объектов. Многие российские ритейлеры сталкиваются с проблемами из-за высокого уровня долговой нагрузки, нехватки оборотного капитала и снижения трафика. В сегменте B2B спрос резко сокращается из-за остановки реализации строительных проектов. Это связано с невозможностью привлечь банковские кредиты и падением спроса на жилье на первичном рынке из-за повышения процентных ставок по ипотеке и сокращением количества выданных ипотечных кредитов.

Развитие рынка DIY России с 2008 года находится под влиянием стратегии развития сети LeroyMerlin. Активная экспансия французской компании создает серьезные

⁵⁰Исследования «Рынок DIY России. Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года». URL: <http://infoline.spb.ru/upload/iblock/8a9/8a98dbb8020423a4d2b11eb2ca40db78.pdf>

проблемы для игроков в сегменте soft DIY – т.е. ритейлеров, в доле выручки которых высока доля товаров для интерьера

Нестабильная макроэкономическая ситуация, ужесточение условий для привлечения кредитных ресурсов, низкий уровень контроля за издержками и высокий уровень долга обусловили закрытие бизнеса целого ряда сетей DIY.

Снижение темпов роста розничной торговли в 2015 году тесно связано с сокращением реальной заработной платы и доходов населения во время стагнации в экономике и объемов потребительского кредитования, а также увеличения доли расходов потребителей на обслуживание и погашение банковских кредитов в связи с ростом процентных ставок и ужесточением требований банков. В 2016 году также наблюдается негативная динамика потребительского спроса. Согласно прогнозу МЭР, к концу года ожидается снижение реальной зарплаты на уровне 3,5% (прежний прогноз – снижение на 0,2%), реальных располагаемых доходов – 4% (прежний прогноз – снижение на 0,7%). Это окажет влияние на темпы роста рынка DIY России в 2016 году (рисунок 6).

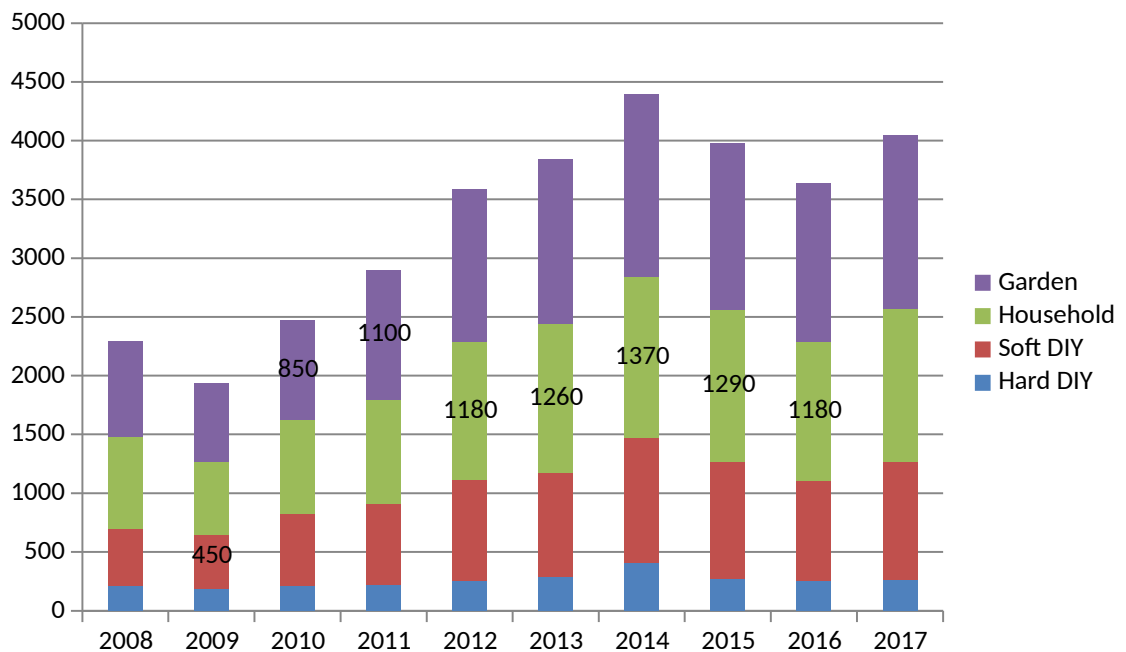


Рисунок 6. Темп роста рынка DIY в динамике и прогноз на 2016 и 2017 гг., %

Источник: составлен авторами по данным компании «Инфолайн».

URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

Как и на любом рынке, в сегменте DIY наблюдаются тенденции, негативно влияющие на развитие отрасли. Так, в первой половине 2015 года наблюдался спад в

строительном сегменте: на фоне роста курсов валют, снижения доступности ипотеки и падения рынка продаж новостроек уменьшается потребность в ремонте, а следовательно, в покупке строительных материалов. Кроме того, из-за общего удорожания товаров владельцы квартир также приостанавливают их ремонт. И если в новом жилье его приходится делать, то косметические изменения многие вынуждены отложить. Также потребители начали выполнять строительные работы самостоятельно, заказывая материалы напрямую у оптовиков и производителей.

Весной 2015 года игроки рынка ожидали его прироста, делая ставку на товары группы сад/дача. Но из-за холодной весны эти прогнозы не оправдались: потребители не спешили с покупкой садовой мебели и техники, в результате чего продажи сегмента просели, да и в целом товары сад/дача покупаются сейчас менее активно, чем обычно в это время года.

Российский рынок DIY с 2014 года упал в цене в долларах, но остался на седьмом месте по размерам после США, Китая, Индии, Германии, Франции и Великобритании. По потенциалу российский рынок DIY является №1 в Европе. Топ-5 основных игроков российского рынка DIY следующие: LeroyMerlin, OBI, Castorama, СТД «Петрович», «Максидом».

Оборот товаров для дома и ремонта (рынок DIY) в России по итогам 2015 года, по данным InfoLine, сократился на 4,89%, до 1,46 трлн. рублей. Снижение произошло впервые за пять лет на фоне падения потребительской активности населения. В 2016 году, по прогнозу аналитиков, рынок может упасть на 8%, до 1,35 трлн. рублей.

В петербургском сегменте DIY объем розничной торговли снизился на 3%. Однако розничные цены повысились на 20%, что существенно повлияло на объем продаж, который сократился в два раза.

В 2015 году крупные DIY-сети открыли 27 гипермаркетов по всей России.

Согласно результатам исследования агентства INFOLine, общая площадь новых магазинов составляет около 225 тыс. кв. м. На начало 2016 года в России работают 383 гипермаркета DIY совокупной торговой площадью более 2,7 млн. кв. м.

Лидером по количеству открытий стала сеть LeroyMerlin, которая открыла восемь гипермаркетов общей площадью примерно 85 тыс. кв. м.

В прошлом году ритейлеры закрыли 12 магазинов совокупной торговой площадью около 48 тыс. кв. м. Некоторые из закрывшихся точек находились на арендованных площадях и прекратили работу из-за их низкой эффективности, указали эксперты.

Аналитики отметили, что, несмотря на статистику по сокращению количества открытий в течение последних трех лет, можно говорить о том, что вопреки кризису DIY-ритейлеры в целом не снижают темпы по наращиванию торговых площадей. Падение рубля положительно влияет на темпы роста европейских игроков на российском рынке, для которых открытие новой площадке стало в несколько раз дешевле, чем раньше.

На рынке DIY России основным форматом развития торговых сетей остается гипермаркет, при этом международные ритейлеры продолжают осваивать новые регионы, открывая там свои гипермаркеты.

В России представлены 4 крупнейших международных ритейлера сегмента DIY: Groupe Adeo SA (Leroy Merlin), Kingfisher plc (Castorama), Tengelmann Warenhandel (OBI) и Kesko Corporation (K-rauta).

По данным РБК Research, по количеству сетевых DIY-магазинов лидером является Центральный Федеральний округ. На втором месте – Приволжский ФО. Третье место занял Сибирский федеральный округ, который обогнал по количеству сетевых торговых точек Северо-Западный округ. Наименее освоенный сетями регион – это Северо-Кавказский федеральный округ, что объясняется спецификой торговли и строительства в этом округе.

Безоговорочное лидерство на рынке DIY России продолжает удерживать крупнейшая международная торговая сеть «Леруа Мерлен».

В 2015 году сеть Leroy Merlin открыла 8 гипермаркетов, а сеть "OBI" - 2 гипермаркета.

В России Leroy Merlin является лидером по выручке и эффективности, с каждым годом увеличивая отрыв от ближайших конкурентов. Стратегия продаж Leroy Merlin в России базируется на политике "Низкие цены каждый день", основанной на оптимизации закупочных цен, расходов на транспортировку, структуры ассортимента, а также наличия и запаса товаров в достаточном количестве. Еще одной составляющей политики компании является ежемесячный мониторинг цен, анализ цен по сравнению с ценами конкурентов, поэтому ценовая политика является одним из основных факторов успеха.

Французский ритейлер «Леруа Мерлен» планирует расширить сеть в России с 45 до 140 гипермаркетов в течение пяти лет. Об этом сообщил генеральный директор «Леруа Мерлен Россия» Венсан Жанти. По словам Жанти, в год планируется открывать в среднем до 20 магазинов. В 2016 году ритейлер намерен увеличить сеть на 15-16 точек, инвестиции в них составят около 30 миллиардов рублей. К 2018 году Леруа Мерлен

собирается открыть 95 гипермаркетов, а к 2024 – 200. В Санкт-Петербурге планируется строительство двух магазинов

В 2015 году Жанти говорил о том, что планирует ускорить расширение сети в России и ждет снижения темпов роста выручки. Он отмечал, что у российского рынка большой потенциал для развития DIY-ритейла, и компания планирует еще больше инвестировать в открытие новых магазинов в следующие пять лет.

В 2015 году «ЛеруаМерлен» открыл восемь гипермаркетов вместо планировавшихся десяти магазинов, в 2014 году – только шесть. По итогам 2014 года рост выручки компании в России превысил 30 процентов.

О планах дальнейшего развития объявила и вторая по величине международная торговая сеть DIY в России — OBI. По данным INFOline, с 2015 по 2017 год ритейлер планирует открыть 18 магазинов. Сеть гипермаркетов OBI запустила услугу заказа доставки товаров на дом. В планах компании – доставлять товары в те города, где пока что нет гипермаркетов OBI. Немецкая TengelmannGroup, которая развивает на российском рынке сеть строительных гипермаркетов OBI, откроет в России продуктовые дискаунтеры под брендом "Плюс". Как пишет в номере от 9 октября газета "Коммерсантъ", запускать сеть "Плюс" Tengelmann планирует с помощью "Росеврогрупп".

По данным издания, всего планируется запустить 150 магазинов "Плюс". Общая площадь каждой торговой точки составит 1,2-1,6 тысячи квадратных метров. В России средняя площадь продуктовых дискаунтеров составляет 400-800 "квадратов"; в сопоставимом с "Плюсами" формате в стране работает сеть "АТАК" (один из форматов сети Auchan).

Ожидается, что к 2020 году оборот сети "Плюс" в России составит миллиард евро. Инвестиции в проект оцениваются в 500 миллионов евро.

Сеть DIY-магазинов (товары для дома и ремонта) "К-раута", которая принадлежит финскому холдингу Kesko, осенью закроет гипермаркет в ТРК "Гранд-Каньон", который проработал там более 15 лет. Покупателей в Выборгском районе будет обслуживать новый магазин на Выборгском шоссе, который откроется на месте "Метрики". Он в 2 раза больше гипермаркета в "Гранд-Каньоне". В целом генеральный директор "К-рауты" Павел Локшин говорил о планах нарастить сеть до 10 торговых центров. В пресс-службе подчеркивают, что компания сохраняет эти планы и сейчас ведет поиск площадок под полноформатные строительные гипермаркеты. Современный формат позволяет работать не только с розничными покупателями, но и с сегментом B2B.

Торговый дом «Петрович» в декабре 2015 г. ввел в эксплуатацию завод полного цикла по производству строительных смесей. По итогам прошлого года торговый дом "Петрович" в 2 раза увеличил интернет-продажи, до 3,8 млрд рублей, что составляет 14% от всего оборота компании. Согласно планам компании, в течение ближайших 6-7 лет шесть из восьми баз компании в Петербурге поменяют свое месторасположение и будут перестроены. Новые базы будут занимать площадь не менее 3,5 га. Планируемые инвестиции в проект составят около 3,5 млрд рублей. "Строительный торговый дом "Петрович" в 2017 году планирует открыть по две точки продаж в Петербурге и Московской области.

Главным бумом на DIY рынке стало открытие в подмосковном городе Балашиха магазина "Петрович" с инновационной системой формирования корзины товаров с помощью NFC меток. Как сообщают представители ритейлера, магазин будет работать круглосуточно.

При помощи специальных планшетов, которыми оборудованы торговые залы, покупатель может приобрести крупногабаритный товар. Устройство считывает данные с ценников и отражает информацию на экране. Сделав выбор, клиент оплачивает покупку на кассе и получает товар на месте или с доставкой. По заказу компании для планшетов разработано собственное программное обеспечение.

Как отмечает генеральный директор информационно-аналитического агентства INFOline Иван Федяков, такая стратегия обещает российскому сегменту DIY принципиально новый формат обслуживания клиентов, а «Петровичу» - возможность уже в течение ближайших несколько лет закрепиться не только на столичном рынке, но войти в ТОП-3 ведущих ритейлеров формата DIY.

Основными и кардинально новыми характеристиками, которые будут отличать новый формат «Петровича» от действующих на московском рынке ведущих игроков сегмента DIY и позволяющими получить ему ряд существенных конкурентных преимуществ будут:

работа торговой точки в формате 24/7, система доставки «день в день» и сокращение площади торгового зала. Стоит отметить, что Петрович действует по уже известным мировым тенденциям.

Торговая сеть "Метрика" заявила о планах по закрытию 15 магазинов, которые находятся в Поволжье и Центральном федеральном округе. По словам представителя компании, все торговые комплексы Петербурга продолжают работать. При этом сеть намерена даже открыть новый магазин вблизи станции метро "Ладужская. Общая площадь

этого магазина — 14 тыс. м² — сопоставима с общей площадью закрытых магазинов в регионах. После оптимизации в регионах останутся 86 магазинов сети. Помимо увольнения сотрудников из магазинов, подлежащих закрытию, будет оптимизирована и часть штата в головном офисе компании. Арбитражный суд 22 июля 2015 признал банкротом оператора торговой сети "Метрика" ООО "Стройбаза Рыбинская маркет" ("СБР-маркет") по иску производителя мебели "Грифон", которому строительный ретейлер задолжал 1,17 млн рублей. В отношении "СБР-маркет" открыто конкурсное производство сроком на 6 месяцев по упрощенной процедуре ликвидируемого должника. Рассмотрение отчета конкурсного управляющего назначено на 20 января 2016 года, сообщается на сайте суда.

По словам гендиректора "Максидома" Дмитрия Соколова, в Москве наблюдается нехватка подходящих под формат гипермаркета площадок, однако у компании все же есть несколько вариантов. Соколов также отметил, что столичный рынок, в отличие от рынка Северной столицы, недостаточно насыщен, однако планы компании не ограничиваются лишь Москвой. Планируется открыть новые гипермаркеты в центральных районах и на востоке Петербурга, а в дальнейшем – в Поволжье и на Урале.

Общий тренд сегмента строительных товаров - стремление к комфортному формату продаж стройматериалов и товаров для дома. Рынкам покупатели начинают предпочитать розничные магазины с удобными парковками, широким ассортиментом продукции различных производителей, продуманной ценовой политикой, различными сервисами по доставке выбранных товаров и т.д. Модель бизнеса постепенно переходит в модель "покупаю и заказываю доставку", что удобно конечному потребителю.

Одним из драйверов рынка DIY постепенно становится онлайн-торговля, при этом интернет-магазины становятся дополнительными каналами формирования продаж для федеральных сетей. Можно сказать, что B2C-канал в DIY-сегменте начинает набирать обороты. По статистике, интернет-продажа составляет 30% оборота розничной торговли.

Как отмечают специалисты INFOLine, в 2015 году DIY-ритейлеры продолжили активное развитие online-канала продаж. В минувшем году традиционные сети рынка строительно-отделочных материалов, товаров для дома и ремонта открыли более 30 новых интернет-магазинов. К началу 2016 года из 350 крупнейших сетей DIY уже 180 предоставляют полноценный сервис для своих клиентов покупок через Интернет, свидетельствуют данные исследования INFOLine «Рынок DIY России. Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года». Что характерно, именно в 2015 году интернет-магазины запустили и начали развивать сразу несколько сетей, входящих в TOP-

10 DIY-ритейлеров России (стал доступен для потребителей интернет-магазин лидера рынка DIY России LeroyMerlin и сети OBI).

Динамика розничного оборота России в 2005-2014 гг. представлена на рисунке 7.



Рисунок 7. Динамика оборота розничной торговли в сегменте «товары для дома в РФ и прогноз до 2016 г.»⁵¹

В таблице 7 представлен рейтинг 10 крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY России по выручке по итогам 2014 года, а также темпы прироста выручки по годам.

Таблица 7 – «Рейтинг крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY России по выручке по итогам 2014 года»⁵²

№	Основное операционное юридическое лицо (группа компаний)	Бренд	Основные форматы	Ассортимент	Выручка, млрд. руб.				Темпы прироста выручки, %		
					2011	2012	2013	2014	2012/2011	2013/2012	2014/2013
1	ЛеруаМерлен Восток, ООО	LeroyMerlin	Г ⁵³ , И-М ⁵⁴	Soft*	55,5	70,7	94,0	118,6	27,4	33,0	26,2

⁵¹РынокDIYРФ. Итоги 2014 года. Тенденции 2015 года. Прогноз до 2016 года». Исследование компании «Инфолайн». URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

⁵²«Рынок DIY РФ. Итоги 2014 года. Тенденции 2015 года. Прогноз до 2016 года». Исследование компании «Инфолайн». URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

⁵³формат «гипермаркет»

⁵⁴формат «интернет-магазин»

№	Основное операционное юридическое лицо (группа компаний)	Бренд	Основные форматы	Ассортимент	Выручка, млрд. руб.				Темпы прироста выручки, %		
					2011	2012	2013	2014	2012/2011	2013/2012	2014/2013
2	ОБИ Россия	ОВИ	Г, И-М	Soft	28,3	33,5	36,5	42,5	18,8	9,0	16,5
3	КасторамаРус, ООО	Castorama	Г	Soft	15,1	20,8	22,7	26,2	37,7	9,4	15,0
4	СТД Петрович, ООО	Петрович, Уровень	СБ ⁵⁵ , И-М	Hard**	10,7	14,3	18,5	22,6	33,6	29,3	22,2
5	Сатурн, ЗАО	СатурнСтройМаркет	СБ, С ⁵⁶ , И-М	Hard		23,0	22,0	20,0		-4,3	-9,1
6	МАКСИДОМ, ООО	Максидом	Г, И-М	Soft	13,8	15,8	16,1	17,2	14,5	2,0	6,9
7	Стройформат, ООО	Метрика	Г, СБ, С, И-М	Soft/Hard	7,4	10,6	13,3	14,6	43,2	24,6	10,1
8	К-раута Рус, ООО	К-раута	Г	Soft/Hard	9,7	11,3	11,5	12,7	16,5	1,8	10,0
9	Строительный двор, ООО (ГК "Строительный Двор")	Строительный Двор, Теплоотдача, Половик	СБ, С, М, И-М	Hard	-	11,7	11,8	12,6	-	1,6	6,0
10	Бауцентр Рус, ООО (ГК "Бауцентр")	Бауцентр	Г, СБ	Soft	7	9,1	10,2	12,2	30,0	12,0	19,7

* отделочные материалы

** строительные материалы

Источник: составлен автором по данным компании «Инфолайн».

URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

Разрыв между топ-7 компаний и остальными компаниями будет расти, и к 2016 г. можно ожидать увеличения доли топ-7 компаний до 47-48 процентов. По всей вероятности, доминирование иностранных сетей на российском рынке сохранится, поскольку российские компании упустили момент для выхода на лидерские позиции.

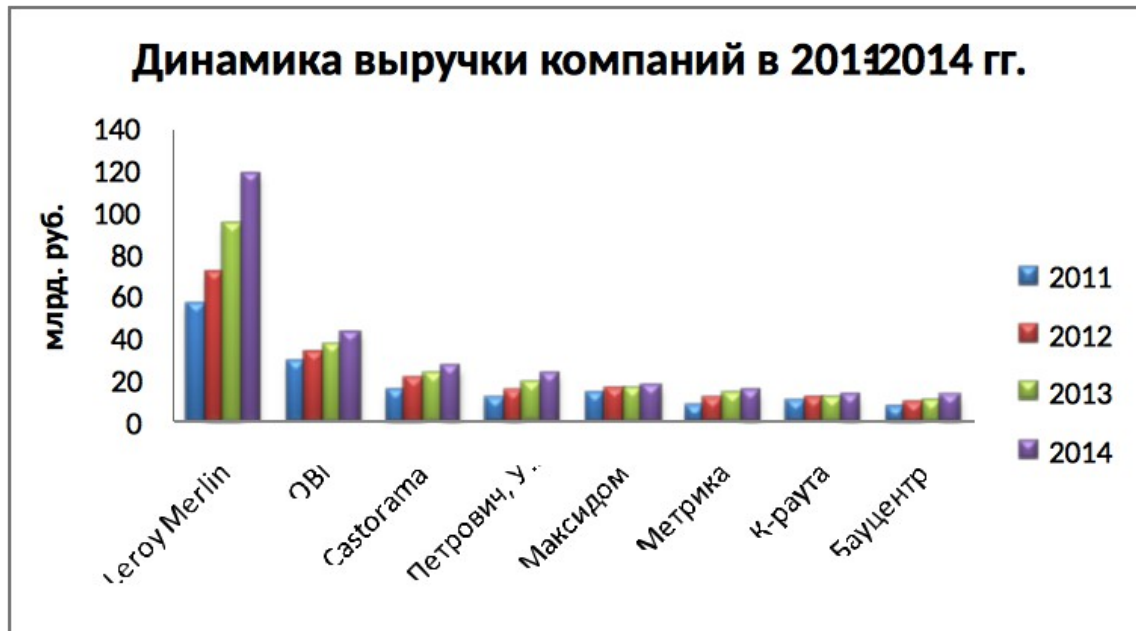
⁵⁵формат «стройбаза»

⁵⁶формат «супермаркет»

Можно выделить совершенного лидера – «LeroyMerlin», хотя темп прироста выручки снизился, но выручка существенно отличается от других компаний – вдвое больше.

Максидом, к сожалению, уступает всем остальным конкурентам по темпам роста.

На рисунке 8 показана динамика выручки 8 крупнейших компаний рынка по годам:



Рисун

ок 8. Динамика выручки компаний-лидеров розничной торговли сегмента «товары для дома»⁵⁷.

Источник: составлен автором по данным компании «Инфолайн».

URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

В исследовании компании «Инфолайн» отмечено, что лидерами рынка DIY по разным основаниям являются следующие компании:⁵⁸

- Лидер рейтинга «DIY RetailRussia TOP» по выручке - торговая сеть «LeroyMerlin»;
- Крупнейшая отечественная сеть сегмента Hard (строительные материалы) DIY – торговая сеть «Петрович»;
- Крупнейшая отечественная сеть сегмента Soft (отделочные материалы) DIY – торговая сеть «Максидом»;
- Крупнейшая специализированная сеть по количеству магазинов – торговая сеть «KeramaMarazzi».

57 «Рынок DIY РФ. Итоги 2014 года. Тенденции 2015 года. Прогноз до 2016 года». Исследование компании «Инфолайн». URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

58 «Рынок DIY РФ. Итоги 2014 года. Тенденции 2015 года. Прогноз до 2016 года». Исследование компании «Инфолайн». URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

Доля рынка крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY по выручке в динамике в 2011- 2014 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8. «Доля рынка крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY по выручке в динамике в 2011- 2015 гг.»⁵⁹

Бренд	Доля рынка (%)			
	2011	2012	2013	2014
LeroyMerlin	37,6	33,8	38,4	41,4
OBI	19,2	16,0	14,9	14,8
Castorama	10,2	9,9	9,3	9,1
Петрович	7,3	6,8	7,6	7,9
СатурнСтройМаркет	-	11,0	9,0	7,0
Максидом	9,4	7,6	6,6	6,0
Метрика	5,0	5,1	5,4	5,1
К-раута	6,6	5,4	4,7	4,4
Бауцентр	4,7	4,4	4,2	4,3

Источник: составлен автором по данным компании «Инфолайн».

URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

Доля рынка ООО «Максидом» составляла в 2011 году 9,4%, а в 2014 году снизилась до 6,0%.

Растущая конкуренция на фоне ослабления спроса на строительные и отделочные материалы привела к уходу с рынка ряда игроков. Наиболее заметным на 2014 год стало закрытие сети «Старик Хоттабыч», работавшей в формате интерьерного супермаркета. Кроме «Старика Хоттабыча», закрылись сети «Армада», «Интексо», «Азбука ремонта», «Евроинтерьер», а также ряд операторов специализированных региональных сетей. В 2015 году процедуре банкротства подверглась компания Метрика. Во многом этому способствовала экспансия лидера российского рынка DIY – компании «ЛеруаМерлен». Бизнес-модель сети базируется на ценовой стратегии EDLP (низкие цены каждый день),

⁵⁹«Рынок DIY РФ. Итоги 2014 года. Тенденции 2015 года. Прогноз до 2016 года». Исследование компании «Инфолайн». URL: <http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/index.php>.

обычно российские компании не могут поддерживать столь низкий уровень цен и вынуждены либо дифференцировать свой бизнес, либо закрыть его.

Торговые сети пытаются объединить усилия в области закупок, чтобы противостоять давлению зарубежных торговых сетей, занимающих лидирующее положение на российском рынке. Все чаще на деловых мероприятиях звучат предложения по государственной защите внутреннего рынка.

В стратегии ритейлера необходимо учитывать изменения в сфере розничной торговли и вовремя обращать на них внимание, вводя новшества, отвечающие запросам потребителей:

- Интернет – технологии;
- Развитие виртуальных банковских услуг;
- Особое внимание бренду, имиджу и позиционированию;
- Новые тенденции в информационных технологиях;

Ритейлер должен сделать выбор между следующими возможными направлениями изменений:

- повышение доступности товаров и услуг за счет продаж через киоски, а также посредством m-коммерции, интернет-сайтов и виртуальных магазинов;
- более четко направленный маркетинг через продажи по каталогу и по телефону.

Также можно использовать передвижные магазины (в специально приспособленном под это грузовом автомобиле или фургоне). Наименее мобильная часть населения,

проживающая в сельской местности, — ключевой сегмент рынка для расширения продаж определенных видов товаров;

- развитие специализированных магазинов, которые смогут стать нишевыми игроками;
 - большой охват рынка за счет продаж через кабельные и телевизионные сети или за счет расширения времени работы магазина;
- рост товарооборота за счет развития новых розничных секторов, например финансовые услуги, продажа специализированных товаров в магазинах или франчайзинг;
- сокращение штата и снижение затрат путем использования технологий, позволяющих получать и обрабатывать информацию о продажах,

Тенденции развития рынка розничной торговли в России, а также одного из важнейших рынков – сегмента DIY & Household (товары для дома), рассмотренные в

параграфе 3.1 должны быть учтены при проведении стратегического анализа компаний этого сектора и разработке стратегических направлений их развития.

3.2. Положение компании ОАО «Максидом» на рынке розничных сетевых компаний сегмента DIY & Household (товары для дома)

Сегмент DIY в России начал свое развитие в 1997 году с открытия первого строительного гипермаркета. Это был Максидом в Санкт-Петербурге на Гражданском проспекте. Сразу после открытия магазин стал одним из самых популярных в городе – не только из-за невероятных по тем временам размеров, но и благодаря широкому ассортименту товаров. Первоначально за основу была взята ассортиментная политика европейских коллег, но потом компания дополнила ассортимент мебелью, посудой, аудио-, видео- и бытовой техникой.

Опыт адаптации гипермаркета западного формата к российским условиям оказался успешным, что послужило стимулом для дальнейшего активного развития сети.

На сегодняшний день сеть Максидом представлена десятью гипермаркетами, семь из которых находятся в Санкт-Петербурге и по одному — в Нижнем Новгороде, Казани и Екатеринбурге.

Развитие компании шло активно: в Санкт-Петербурге открывалось по одному гипермаркету Максидом каждые два года, а с 2006 года они появлялись ежегодно. В конце 2006 года в планах компании «Максидом» было открытие в следующем году магазинов в Ростове-на-Дону и Саратове, а до конца 2009 ещё 6 магазинов в крупнейших российских городах. Первый региональный магазин был открыт в октябре 2007 в Ростове-на-Дону в торговом центре «Меркурий», который, однако, из-за падения выручки на 30% был закрыт в августе 2009. В итоге, к 2008 году в Санкт-Петербурге успешно работали уже 7 магазинов «Максидом», и даже сейчас это больше, чем у других сетей DIY в городе.

В год 11-летия Максидом расширил свою географию. На этот раз в качестве площадки для строительства был выбран пятый по величине город страны – Нижний Новгород. Торговая площадь магазина превышает 12000 квадратных метров.

В июле 2010 года был открыт гипермаркет Максидом в Казани. Новый магазин смог удовлетворить самый взыскательный спрос как профессиональных строителей, так и простых жителей города, увлеченных ремонтом, благоустройством квартиры, загородного дома или дачного участка. В апреле 2015 года открылся торговый комплекс в Екатеринбурге и Самаре.

Открытие новых магазинов в регионах остаётся для Максидома приоритетным направлением развития.. 8-й гипермаркет в Санкт-Петербурге открылся в 2016 году.

В соответствии с общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД), компания ООО «Максидом» осуществляет следующие виды деятельности⁶⁰:

Основные:

- Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах (Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами)

Дополнительные:

- Прочая оптовая торговля
- Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта
- Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества
- Рекламная деятельность
- Чистка и уборка производственных и жилых помещений и оборудования
- Упаковывание

По ключевым категориям товаров широта ассортимента в Максидоме превышает среднерыночные показатели более чем в 1,5 раза. В ассортименте гипермаркетов представлены как традиционные для формата DIY товары – строительные и отделочные материалы, инструменты, сантехника, товары для сада, авто-товары, игрушки, книги, промтовары, упаковка - так и необычные для данного формата категории, например, текстиль, посуда, мебель, бытовая техника. Покупатель с любым уровнем дохода может подобрать и приобрести в Максидоме всё, что ему необходимо для дома

Основной принцип работы компании Максидом - постоянно расширять ассортимент, предлагать отечественные и импортные товары самого лучшего качества, поддерживать доступные цены и высокий уровень сервиса.

Организационно-правовая форма предприятия «Максидом» - общество с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.⁶¹

⁶⁰Электронный источник: Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний СПАРК URL: <http://www.spark-interfax.ru/Front/Index.aspx> (дата обращения: 20.05.2015)

⁶¹Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (08 февраля 1998 г.)

«Максидом» был совместным проектом компании «Лаверна» и складского оператора «Текком». В 2004 году «Лаверна» вышла из бизнеса, посчитав, что оборот компании будет снижаться, чего, однако, не произошло. Владельцами компании являются Александр Евневич (75 %), которому также принадлежит 54 % чайной компании «ОримиТрэйд», Лариса Черепанова (17 %) и Сергей Голиков (5%).

С 10 июня 2010 года генеральным директором ООО «Максидом» является Дмитрий Александрович Соколов.

Согласно большинству авторитетных рейтингов, Максидом находится в пятерке крупнейших сетей DIY в России.

Магазины представляют собой отдельно построенные здания в черте города. Каждое здание совмещает в себе: магазин, склад и офис, что позволяет сосредоточить все необходимые ресурсы для ежедневной деятельности компании в одном месте.

Для покупателей гипермаркетов организована доставка товаров, установка сантехники, сборка мебели, настил напольных покрытий и пошив портьер на заказ. Не выходя из «Максидома» покупатели могут перекусить в кафе «Витамин». Работают пункт обмена валюты, банкомат, туалеты, таксофон. Организована удобная охраняемая бесплатная парковка.

Организационная структура компании ООО «Максидом» – сетевая, а каждого из её магазинов – линейно-функциональная. Организационная структура ООО «Максидом» представлена на рисунке 9, а организационная структура отдельного магазина ООО «Максидом» – на рисунке 10. Управляет компанией «Максидом» Генеральный директор (в настоящее время Дмитрий Соколов), под его непосредственным руководством находятся директора каждого магазина сети, под кодом М(1-10), показанные в таблице 11.

Таблица 11. Список магазинов компании «Максидом»:

М1	октябрь 1997	Гражданский проспект , 18А
М2	июль 1999	Московский проспект , 131
М3	ноябрь 2002	Ленинский проспект , 103
М4	ноябрь 2004	Богатырский проспект , 15
М5	декабрь 2006	Выборгское шоссе , 503 к 2
М6	июль 2007	Дунайский проспект , 64
М7	январь 2008	улица Тельмана , 31
М8	декабрь 2008	Нижний Новгород , Тургайская улица, 1
М9	июль 2010	Казань , улица Рихарда Зорге , 11А
М10	март 2015	Екатеринбург , улица Тверитина , 45

В свою очередь директору магазина и его заместителям фактически подчиняется 3 отдела - коммерческий отдел, отдел сбыта, отдел финансов.

1. Коммерческий отдел состоит из товароведа, который следит за ассортиментом, товароведу подчиняется мерчендайзер. На одном уровне с товароведом находится менеджер по закупкам, в чьем подчинении работают специалист по работе с поставщиками и специалист по логистике.

2. Отдел сбыта состоит из маркетологов, специалистов по связям с общественностью, которым подчиняется специалист по рекламе, управляющий складом и служба сервиса, которой подчиняются кассиры.

3. Отдел финансов включает бухгалтерию и специалиста по банковским и кассовым операциям.

Структура управления Общества (ООО) разрабатывается ее учредителями. Высшим органом управления является Собрание, которое проводится один раз в год, либо может быть внеочередным. Собрание созывается Советом. К компетенции Собрания относятся вопросы о внесении дополнений и изменений в Устав, реорганизация и ликвидация, определение состава Совета, определение предельного размера акций, уменьшение Уставного капитала, избрание членов Ревизионной комиссии, порядок проведения Собрания, дробление и консолидация акций, заключение сделок, утверждение аудитора, утверждение годовых отчетов, распределение прибылей и убытков.

Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет. Члены Совета избираются годовым Собранием сроком на один год. К компетенции Совета относятся вопросы: определение направлений деятельности, созыв Собраний, утверждение повестки дня Собрания, увеличение Уставного капитала, размещение облигаций и ценных бумаг, определение рыночной стоимости имущества, образование исполнительных органов, принятие решений об участии в других организациях.

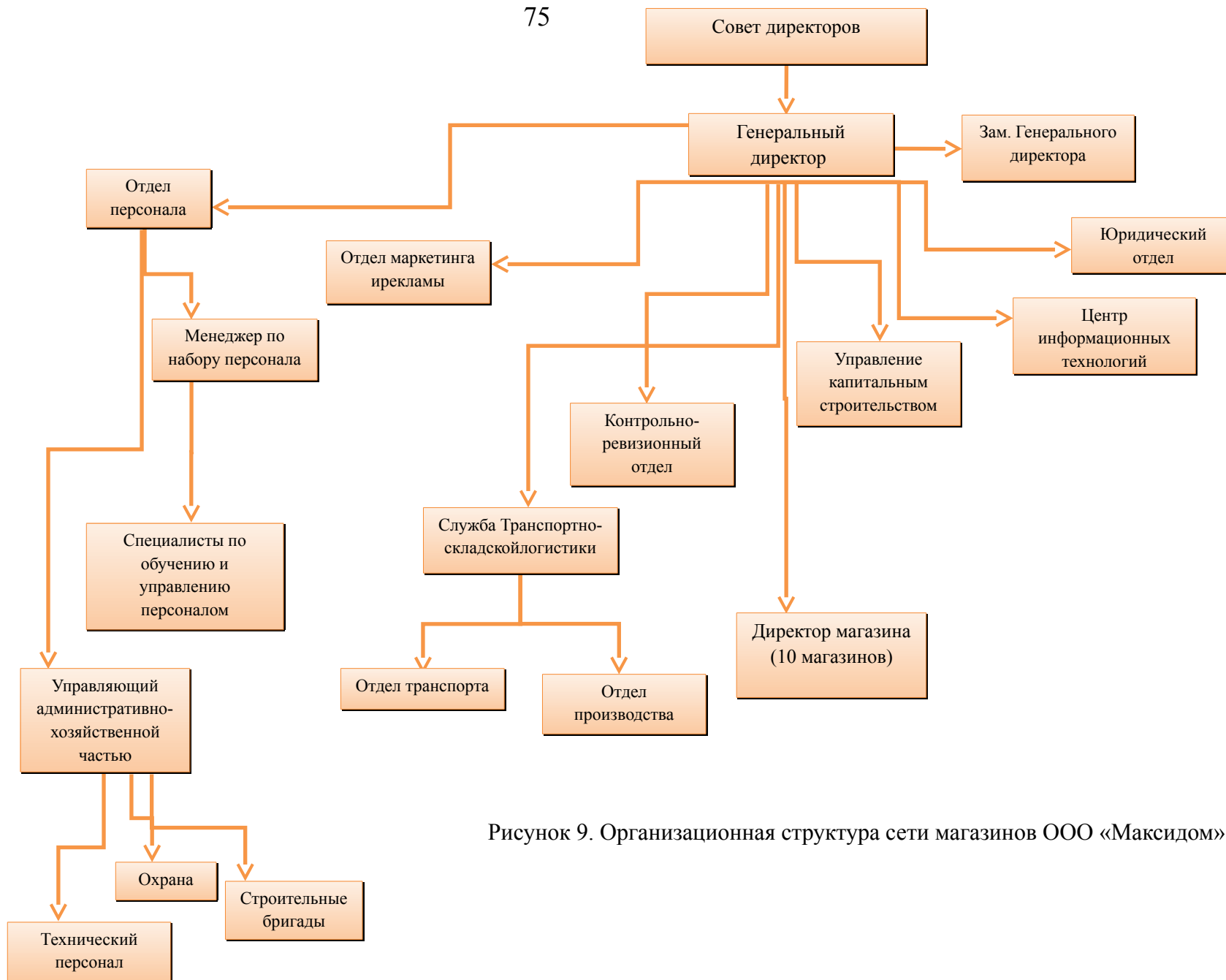


Рисунок 9. Организационная структура сети магазинов ООО «Максидом»

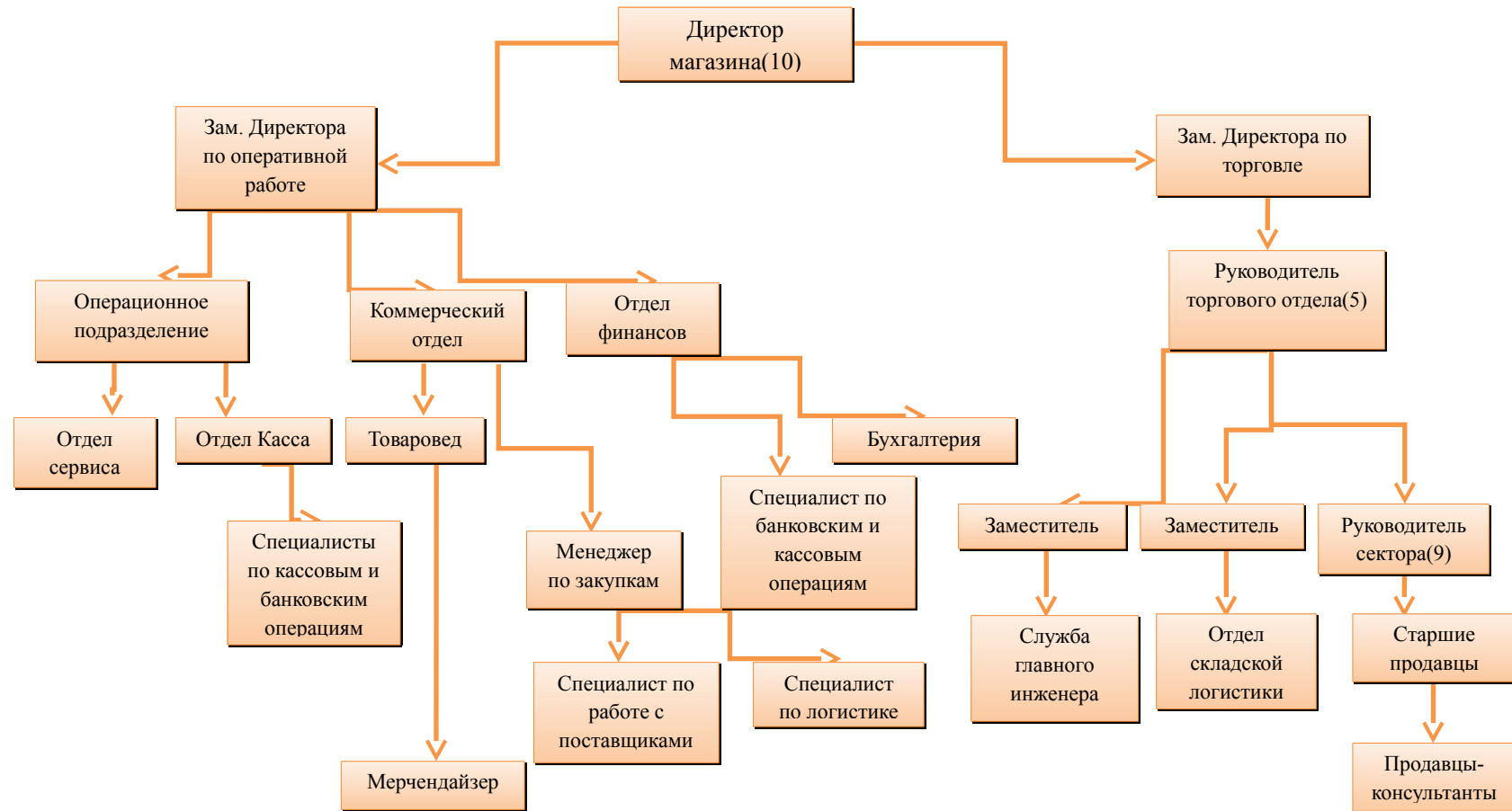


Рисунок 10. Организационная структура магазина ООО «Максидом»

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется его исполнительными органами: единоличным — Генеральным директором и коллегиальным — Правлением. К компетенции правления относится: выработка планов и реализации целей деятельности; осуществление текущей хозяйственной политики; контроль деятельности подразделений; представление Совету отчетов о финансовом состоянии предприятия.

Генеральный директор назначается Советом. Затем Советом назначаются члены Правления по представлению Генерального директора. Генеральный директор осуществляет функции Председателя Правления, а именно решает вопросы деятельности организации, совершает сделки, поощряет работников, налагает взыскания; отдает приказы; предъявляет претензии и иски. Генеральный директор несет ответственность за организацию, состояние и достоверность финансовой отчетности.

Ревизионная комиссия осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности. Она назначается приказом Генеральным директором в составе трех человек. В задачи контрольно-ревизионного отдела входит разработка годовых и месячных планов проведения комплексных ревизий финансово-хозяйственной деятельности подведомственных организаций и обеспечение их выполнения; контроль установленного порядка приема и перемещения товарно-материальных ценностей между структурными подразделениями, анализ проведенных инвентаризаций и переучетов и разработка предложений по повышению качества проведения плановых и внеплановых инвентаризаций и переучетов. Ответственность за организацию, состояние и достоверность финансовой отчетности несет Генеральный директор. Генеральный директор осуществляет управление предприятием, руководит службами, входящими в состав организации.

Организационная структура компании «Максидом» представлена следующими отделами: отдел продаж; отдел логистики; финансовый отдел; отдел закупок; отдел маркетинга и рекламы; отдел персонала; служба контроля; отдел IT; бухгалтерия; технический отдел. Менеджеры отдела продаж формируют и заключают договора с клиентами; определяют ассортиментную матрицу товара в рамках одного поставщика; отслеживают уровень цен и следят за своевременными поставками товара в гипермаркеты; бухгалтерия анализирует и учитывает документы о движении товара, рассчитывает и формирует платежные поручения; составляет отчетные документы; рассчитывает заработную плату сотрудников.

Отдел персонала состоит из менеджера по набору персонала, управляющего АХЧ (административно-хозяйственная часть), которому подчиняются технический персонал, а

также охрана и строительные бригады, руководителей торговых отделов, соответственно руководителям подчиняются старшие продавцы отделов, а им в свою очередь обычные продавцы и их помощники, которые в свою очередь ответственны за обучение продавцов 1 уровня, для их скорейшего понимания функционирования механизма работы магазина и комфортного вливания в коллектив.

В компании «Максидом» был выбран «холдинг-централизованный» метод управления. Управление деятельностью предприятия осуществляется из единого центра, который стратегически определяет закупочную политику компании и делегирует структурным подразделениям функции по учету оставшейся в магазине партии товара, заказа необходимого объема поставки. Управление отдельным объектом сети ведется директором гипермаркета на местах, который подчиняется административному директору гипермаркетов. Каждый директор гипермаркета отвечает только за свой объект сети. Главный аппарат управления находится в центре, что обеспечивает непосредственный контакт директоров между собой и с руководством. Это позволяет оперативно принимать как тактические, так и стратегические решения.

Специфика работы контрольно-экономического отдела тесно связана с работой товароведов, занимающихся учетом движения товаров, как на складе, так и в торговом зале.

Работу товароведов координируют руководители отделов и их заместители. И так, российские особенности таковы, что для эффективной работы сети «Максидом» создан гибридный метод управления. Сеть можно представить в виде отдельных региональных «кустов» управления, в рамках которых поддерживается принцип централизованной структуры. Отдельно существует общий центр сети, который владеет всей информацией, получаемой дискретно из региональных «кустов». Данный выбор интересен еще и тем, что, он представляется эффективным для розничных операторов, строящих национальные сети. На примере сети гипермаркетов «Максидом» можно увидеть, что понимание и акцентирование внимания на концептуальной основе, заложенной в системе управления, приводит к успешному развитию компании: работа в разных покупательских сегментах в различных форматах.

Компания весьма доброжелательно относится к молодым сотрудникам, как к дипломированным специалистам, так и к тем, кто еще находится в процессе обучения. Рабочий график в Максидоме даёт возможности для развития и позволяет студентам адаптироваться и равномерно распределять время между работой и учебой. Инновационное мышление, и новые идеи перспективных талантливых сотрудников - необходимые условия для каждой компании в отрасли, так как конкуренция на рынке

товаров для дома носит по-настоящему масштабный характер. Люди с высшим профессиональным образованием, как правило, получают должности в отделе финансов, а также коммерческом отделе, так как объем задач в них действительно требует специфических знаний и навыков.

В отделе сбыта и отделе кадров работники с нуля начинают карьерный путь. Это легко объясняется тем, что управлять продажами в конкретном магазине можно только досконально зная сам процесс. Таким образом, управляющий, руководитель торгового отдела и их подчиненные могут анализировать деятельность каждого сотрудника, оценить их вклад, а также вносить точечные коррективы непосредственно в процессе деятельности. К тому же подобная система позволяет компании гарантированно иметь на управляющих должностях самых талантливых и ценных сотрудников.

Полномочия и ответственность делегированы вниз. Каждый уровень организации имеет четко прописанный уровень полномочий, и работа может выполняться без прямого контроля сверху.

В компании «Максидом» наблюдается недостаток кадров по контролю над техникой безопасности, что может сказаться на повышении количества случаев чрезвычайных ситуации в торговых точках, и на складах.

Можно также отметить, что в ряде магазинов компании используется несоответствующее современным запросам техническое обеспечение, в частности, используются устаревшие версии компьютерных программ. Это замедляет работу персонала, вследствие чего потребителям приходится тратить больше времени на ожидание процесса оформления покупки.

Девиз компании: «Лучше и дешевле, если получится». В материалах компании отмечается, что деятельность компании ориентируется на растущую дифференциацию товаров, что создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене товара. Дифференциация ведет к росту чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек. Эта стратегия способствует созданию эксклюзивного имиджа, который позволяет повышать конкурентоспособность за счет создания входных барьеров в виде: приверженности покупателей; возможности позиционирования как лидера и первопроходца в этой сфере; дистанцирования от опасных конкурентов, которым для копирования требуется провести большие изменения; накопленного опыта, который конкурентам трудно воспроизвести.

Классическая концепция жизненного цикла организации⁶² очень похожа на теорию жизненного цикла продукта и говорит о 5 основных последовательных этапах развития бизнеса: рождение, рост, зрелость, спад и возрождение компании (рисунок 11).

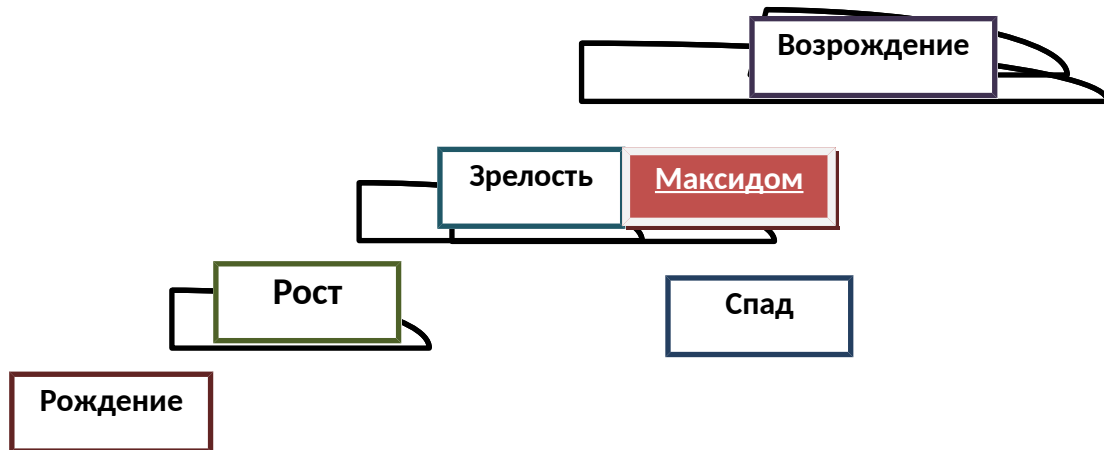


Рис.11. График классической кривой жизненного цикла организации и место ООО «Максидом»

В данный момент «Максидом» находится в стадии зрелости: компания существует на рынке с 1997 года, она была одной из первых компаний, появившихся на рынке в сегменте «товары для дома» (рисунки 12 и 13). Это предполагает, что фирма стоит перед выбором: что-то менять в привычном укладе и переходить на стадию возрождения или остаться на прежнем уровне и перейти в стадию спада.

Если предприятие способно к изменениям, гибко реагирует на динамику внешней среды, быстро адаптируется к потребностям рынка, оно может долгие годы успешно функционировать, не боясь падения рентабельности и банкротства.

Если же предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, то дело будет неуклонно приближаться к спаду деловой активности и банкротству.

Стадия зрелости или оптимального функционирования характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности.

На стадии зрелости рост продаж компании Максидом замедлился. Компания охватила большинство потенциальных клиентов, которые могли интересоваться товарами для дома,

⁶²Miller D., Friesen P.H.: «A longitudinal Study of Corporate Life Cycles // Management Science, vol. 30, no. 10 (October 1984) », стр. 1161–1183.

ремонта и строительства. Конкуренция на рынке усилилась. Теперь на рынок пришли федеральные магазины и иностранные конкуренты, которые смогли предложить широкий выбор и примерно те же цены на весь спектр товаров при значительно улучшенном дизайне в сравнении с Максидомом. Компания начала существовать только за счет сформировавшейся базы лояльных покупателей, а также за счет реализации стратегии расширения бизнеса и выхода с локального рынка Санкт-Петербурга.

В определенный момент стали очевидны следующие проблемы предприятия: длинная цепочка иерархии в торговом отделе, устаревшие ЭВМ, недостаточное внимание к развитию Интернет-индустрии в сравнении с другими фирмами, к примеру, нет мобильного приложения, отсутствует обратная связь с целевой аудиторией.

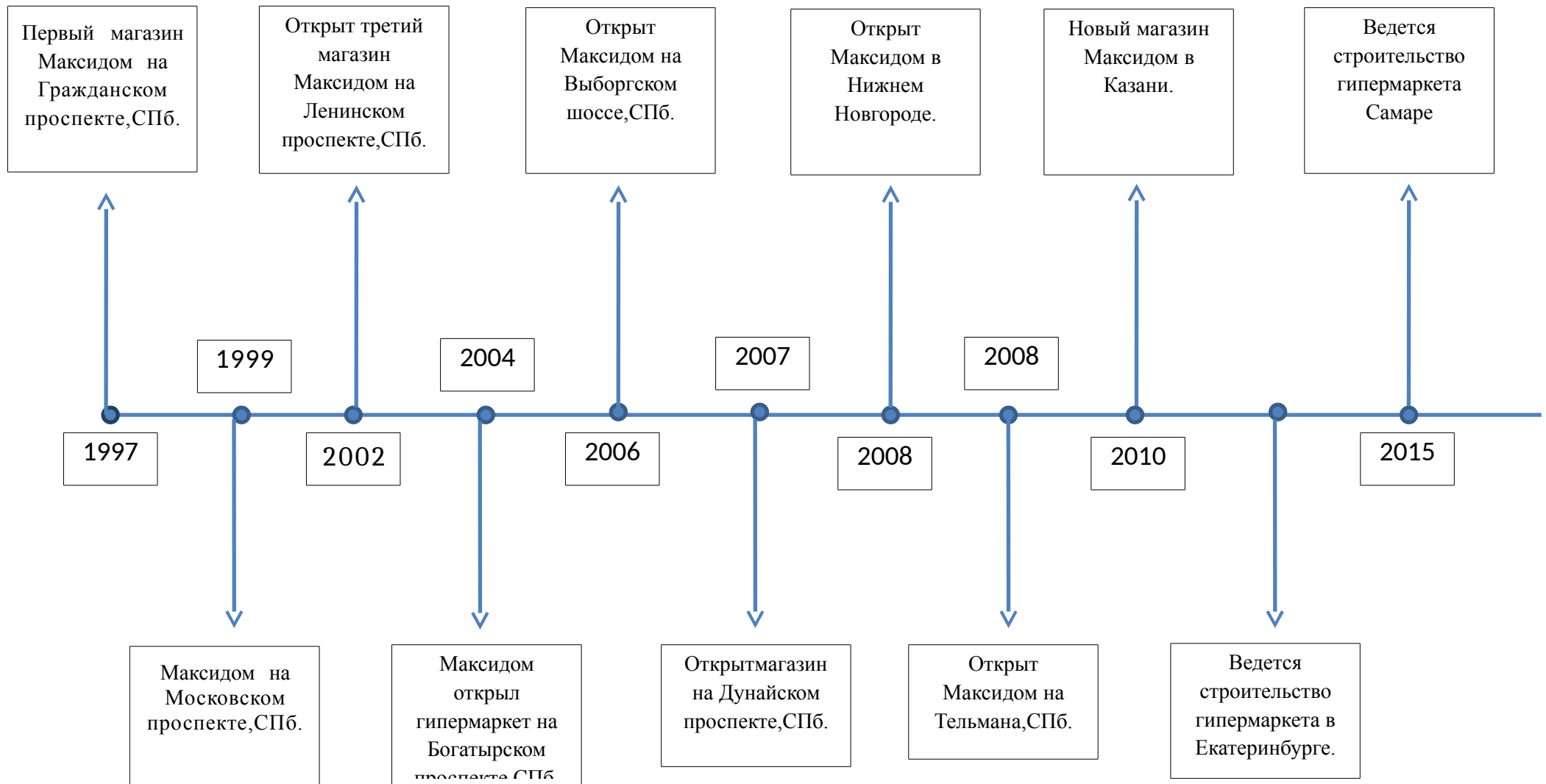


Рис.12.«Хронология появления филиалов Максидома»

Рисунок 4. Эволюция торговой сети ООО «Максидом»

Рис.12.«Хронология появления филиалов Максидома»

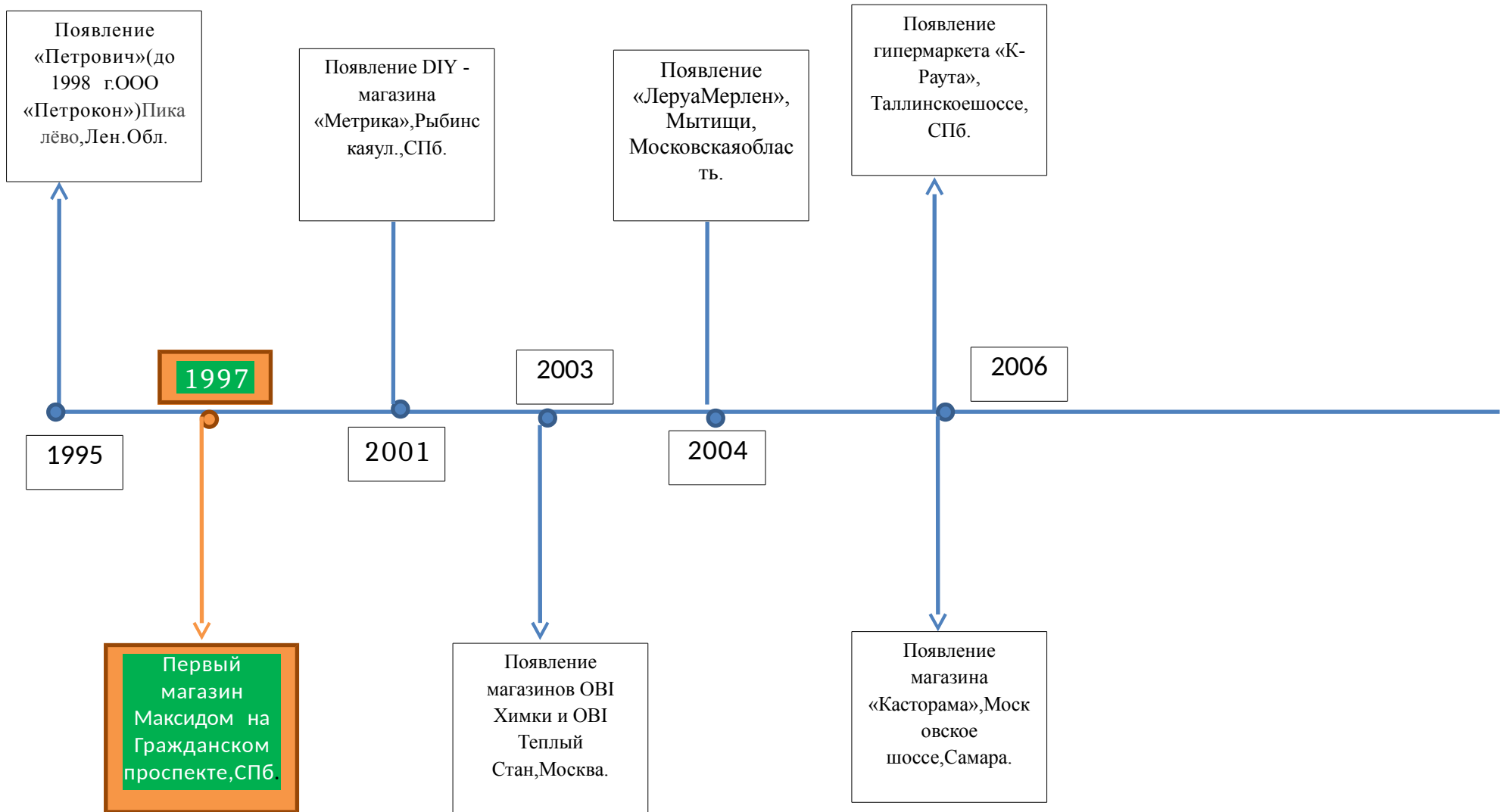


Рисунок 13. Хронология открытия магазинов сегмента DIY в России

Применение методики анализа жизненного цикла компании позволяет увидеть возможные проблемы в формировании конкурентных преимуществ компании и их причины, сформировать рекомендации по развитию конкурентных преимуществ компании.

За минувший год петербургская сеть приросла по торговой площади на 19%, открыв два гипермаркета в Свердловской и Самарской областях.⁶³

Петербургская сеть «Максидом» вошла в число лидеров по приросту торговых площадей среди крупнейших DIY-ритейлеров России, уступив по данному показателю лишь французской сети LeroyMerlin, которая по итогам 2015 года приросла на 24%. Такие данные содержатся в ежегодном исследовании информационно-аналитического агентства INFOline «Рынок DIY РФ. Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года». За минувший год ритейлер увеличил торговую площадь на 19%, новые гипермаркеты сети (общей площадью 20,3 тыс.кв.м.) открылись в Свердловской и Самарской областях. Как рассказала член совета директоров ООО "Максидом" Мария Евневич, в настоящее время продолжается строительство двух новых гипермаркетов сети – в Уфе и Санкт-Петербурге. Точные сроки открытия топ-менеджер пока не озвучивает. По данным INFOline, на сегодняшний момент сеть развивает 11 гипермаркетов общей торговой площадью 126,4 тыс. кв.м. 7 торговых точек ритейлера расположены в Санкт-Петербурге, по одному гипермаркету работает в Нижегородской, Самарской, Свердловской областях и республике Татарстан.

Компания также продолжает развивать и online-канал продаж. В 2015 году компания "Максидом" перезапустила с новым дизайном свой интернет-магазин. Как отмечает Мария Евневич, по итогам года количество заказов через Интернет увеличилось на 50%. «Популярность online-шоппинга растет. Количество заказов в нашем интернет-магазине в 2015 г, по сравнению с 2014 г. увеличилось на 50%, однако здесь следует учитывать эффект низкой базы: наш интернет-магазин очень невелик. Совсем не факт, что такие темпы роста удастся сохранить при достижении значимых объемов продаж», - говорит топ-менеджер.

Экономические и финансовые показатели могут многое сказать о протекающих в организации процессах, помочь вовремя выявить и предупредить проблемы.

Ниже приведён сравнительный анализ компании «Максидом» с её основными конкурентами, работающими на российском рынке сегмента DIY&Household. В таблице

⁶³<http://www.maxidom.ru/about/media/maksidom-voshel-v-chislo-liderov-sredi-diy-setey-rossii-po-tempam-razvitiya/>

Представлены такие показатели, как чистая прибыль компании за 2013 год, уставный капитал, выручка за 2013 год, индекс должной осмотрительности, индекс финансового риска, индекс платёжной дисциплины, а также сведения о количестве торговых объектов на территории России. Отчеты компаний по данным СПАРК «Интерфакс», на основе которых проводился анализ экономических и финансовых показателей приведены в приложениях 3-7.

Уставный капитал компании «Максидом» составляет 100 тысяч рублей. Меньше, чем у «Леруа Мерлен», «К-Раута» и «ОБИ», но больше, чем у компании «Петрович». В успешно работающей организации чистые активы, т.е. реальная стоимость имущества, превышают уставные капитал во много раз, поэтому размер уставного капитала не имеет решающего значения в суждении о благосостоянии компании. Но, в то же время, уставный капитал определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы кредиторов, поэтому организации с большим уставным капиталом представляются более надёжными.

На рисунках представлены различные финансовые показатели компаний в динамике.

Чистая прибыль – это прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов и других обязательных платежей.⁶⁴ У компании «Максидом» прибыль за 2013 год положительная, но этот показатель один из самых низких среди конкурентов. Уступает «Максидому» только финская компания «К-Раута», убыток которой составил 260 млн. рублей (рисунок 14).

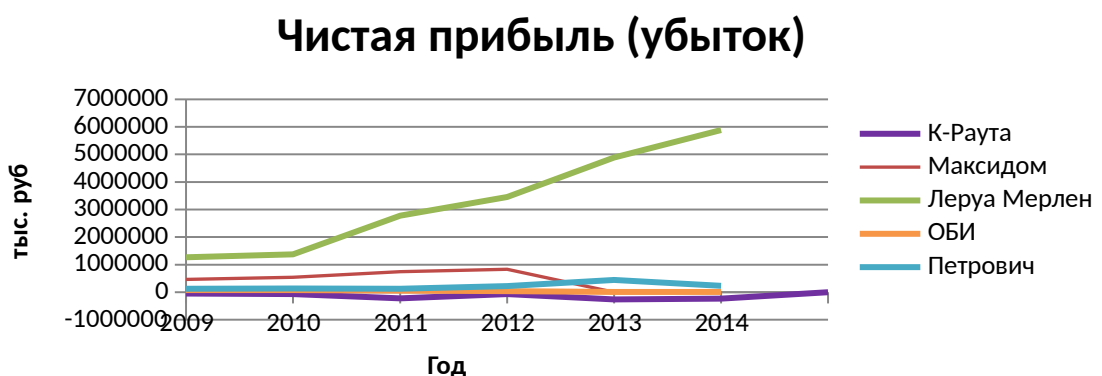


Рисунок 14. «Динамика чистой прибыли компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ»

⁶⁴ Бойко И.П. Лекции по курсу «Экономика предприятия и предпринимательства»/ И.П. Бойко. Лекция 7: Доходы предприятия; СПб.: СЭФ СПбГУ, 2009.

Если взглянуть на показатели чистой прибыли этих компаний в динамике (2009-2014 гг.), то можно сказать, что уверенно лидирует компания «ЛеруаМерлен». «Максидом» - наоборот, серьезно ухудшил свои показатели за 2013 год и немного улучшил в 2014г.

Следующий показатель – *выручка от реализации продукции*. Речь идёт о нетто-выручке, т.е. выручке за вычетом НДС и других обязательных платежей. Самый большой показатель выручки – у «ЛеруаМерлен» (94,614 млрд. руб). Кроме того, «Максидом» незначительно уступает компании «Петрович» в показателе выручки. Прочие компании-конкуренты показали более скромные результаты. Рассматривая показатели выручки в динамике, вновь можно констатировать, что «ЛеруаМерлен» лидирует с большим отрывом и, при этом, с каждым годом улучшает свои позиции. «Максидом» же, ежегодно увеличивает свою выручку, но темпы роста выручки замедляются. По сравнению с 2012 годом она увеличилась на 2,1%(рисунок 15).

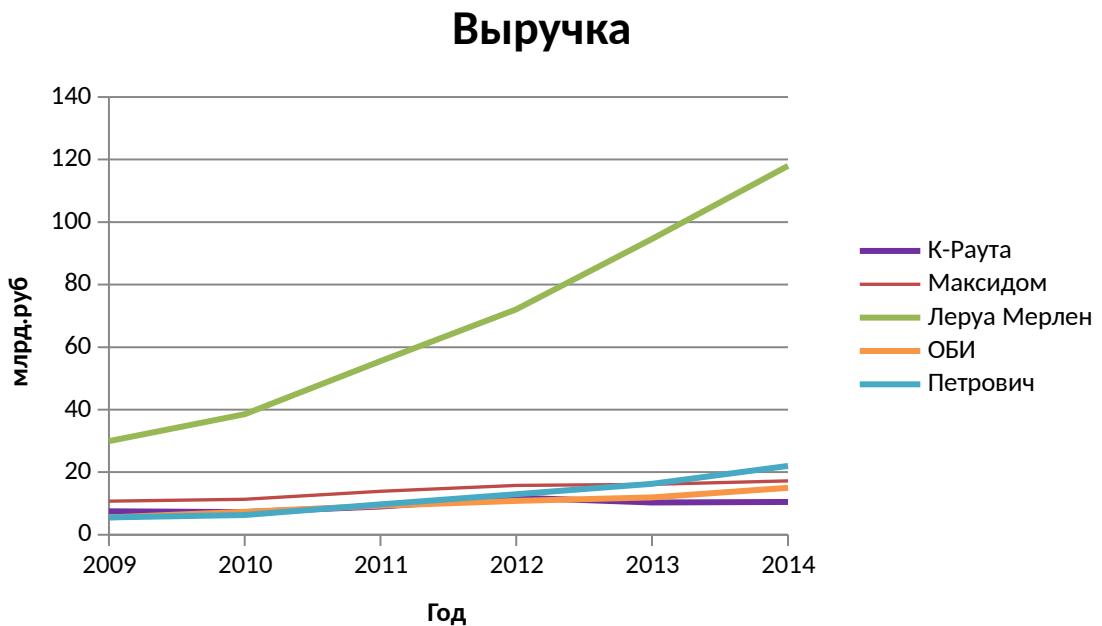


Рисунок 15. «Динамика выручки компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ».

Коэффициент оборачиваемости совокупных активов рассчитывается как отношение выручки от продаж к средней стоимости активов. На основании этого показателя можно оценить, сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. Чем выше показатель, тем быстрее оборачивается и больше прибыли приносит каждая единица активов организации. К концу 2012 года показатели

«Максидома» незначительно снизились. Наибольший показатель оборачиваемости демонстрирует компания «Петрович» (рисунок 16).

Оборачиваемость совокупных активов

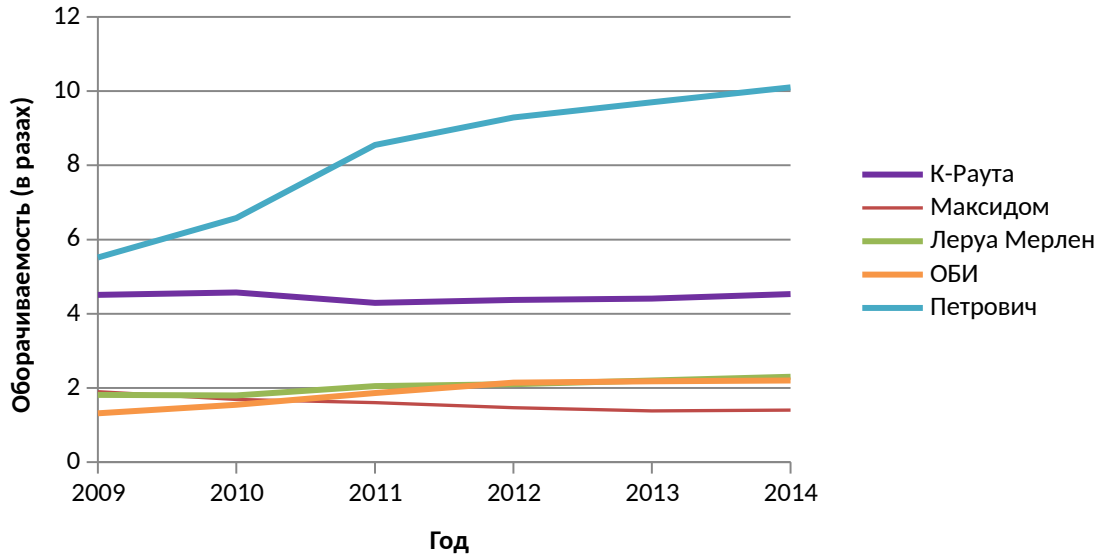


Рисунок 16. Динамика оборачиваемости совокупных активов компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ

Коэффициент текущей ликвидности – это отношение текущих активов к текущим пассивам. Показывает способность организации погашать свои краткосрочные обязательства, за счет только лишь оборотных активов. Большее значение коэффициента указывает на большую платёжеспособность предприятия. К концу 2012 года все рассмотренные компании продемонстрировали снижение коэффициента текущей ликвидности (рисунок 17).

Коэффициент текущей ликвидности

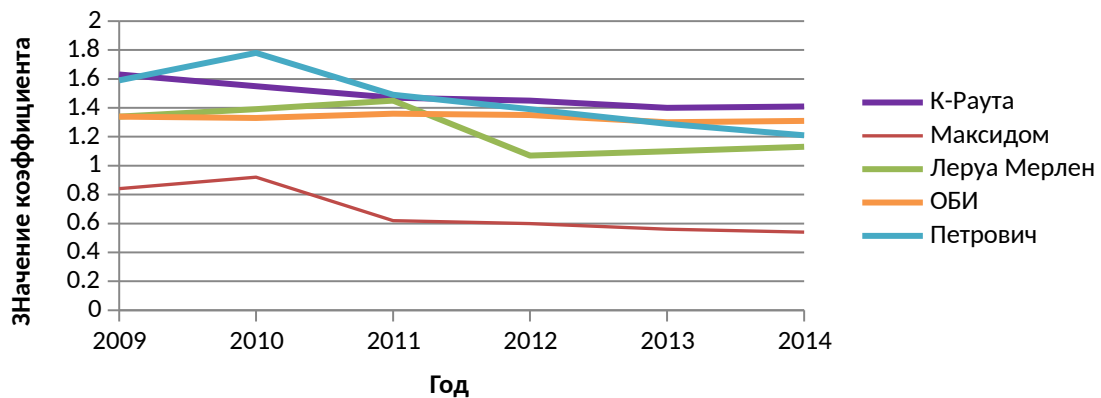


Рисунок 17. Динамика коэффициента текущей ликвидности компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ

Показатель «*совокупные долг к совокупным активам*» показывает, какова доля средств, инвестированных в деятельность предприятия внешними кредиторами. Чем ниже значение этого коэффициента, тем большая финансовая устойчивость свойственна рассматриваемому предприятию. В 2010 году компания «К-Раута» значительно повысила этот показатель, и далее наращивает его в более медленном темпе. У компании «Максидом» наблюдается напротив, резкое падение данного коэффициента, который в 2012 году опустился до нуля, что свидетельствует о финансовой стабильности компании. Все компании, кроме «К-Раута» планомерно снижают этот показатель (рисунок 18).

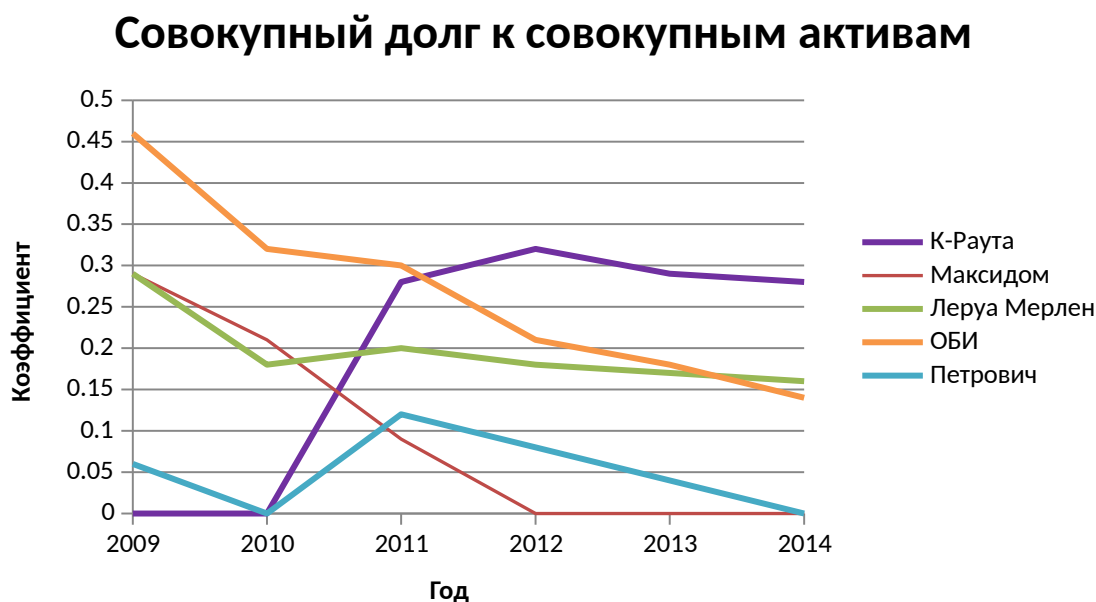


Рисунок 18. Динамика отношения совокупного долга к совокупным активам компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ

Показатель «*соотношение долга к выручке*» позволяет определить степень долговой нагрузки на предприятие. Если этот показатель вырастает > 0.5 , то это может говорить о высоком уровне долговой нагрузки организации. Ни одна из рассмотренных компаний ни в один год не приблизилась к показателю 0,5. У компании «Петрович» наблюдается небольшой прирост этого показателя, «К-Раута» наращивает его более уверенно. Остальные компании уверенно снижают коэффициент, а, следовательно, и долговую нагрузку (рисунок 19).

Соотношение долга к выручке

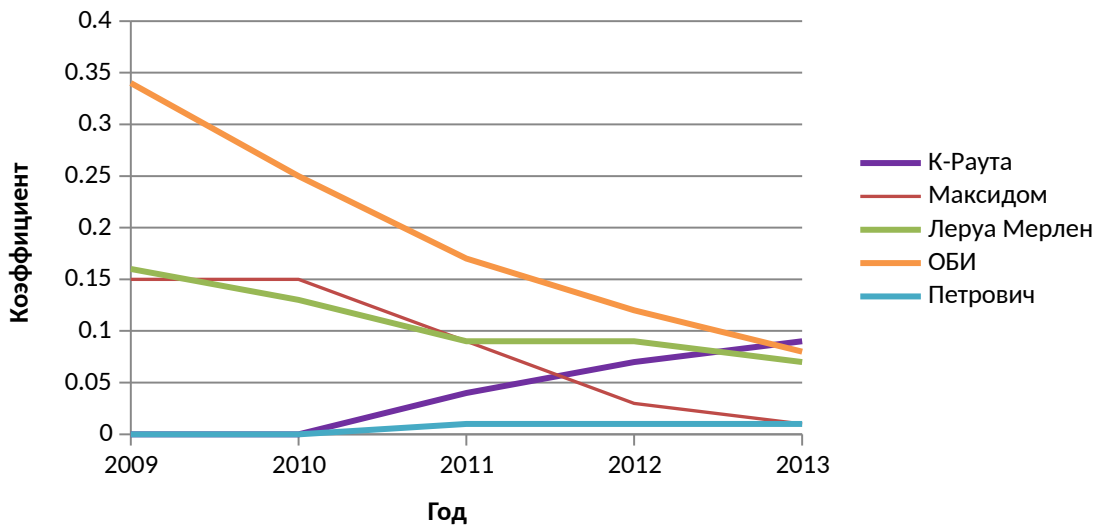


Рисунок 19. Динамика соотношения долговых обязательств и выручки компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ

Рентабельность по валовой прибыли позволяет оценить долю валовой прибыли в объёме продаж организации. Более высокий показатель говорит о лучших результатах. Наиболее впечатляющих показателей достигла «К-Раута» (рисунок 20).

Рентабельность по валовой прибыли

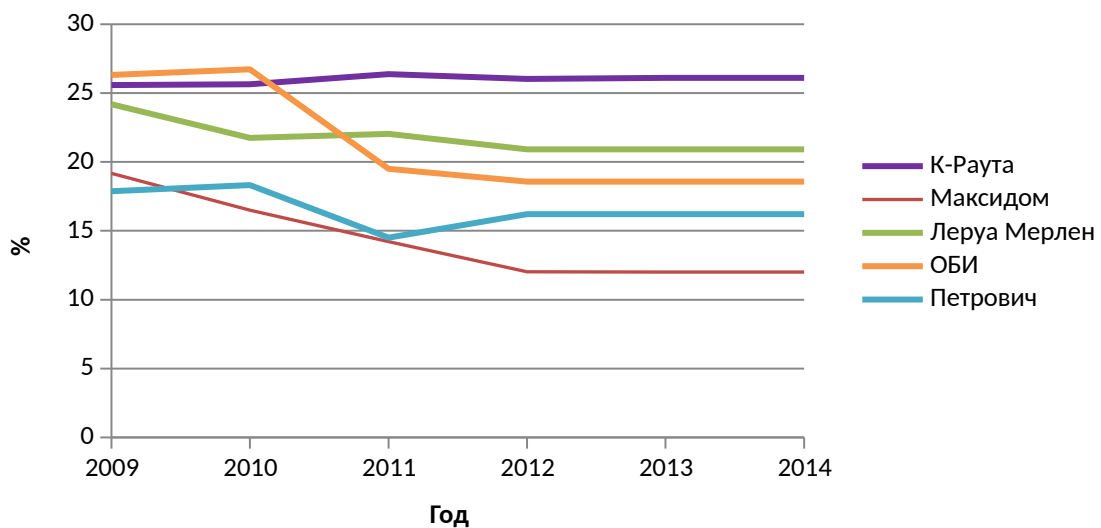


Рисунок 20. Динамика рентабельности по валовой прибыли компаний сегмента «товары для дома» (DIY&Household) в РФ

Все компании, кроме компании «Петрович» немного понизили этот показатель за 2011-2012 годы. «Петрович», напротив, наращивает показатель рентабельности по валовой прибыли.

Все рассмотренные компании являются достаточно надежными. Наиболее успешной показала себя «ЛеруаМерлен», а вызывающей опасения – «К-Раута». У компании «Максидом» после 2011 года несколько ухудшились показатели, но, в целом, ситуация остаётся удовлетворительной. Снизились показатели выручки и чистой прибыли, оборачиваемости совокупных активов, коэффициент текущей ликвидности. С другой стороны, в 2012 году компания свела к нулю долю средств, инвестированных внешними кредиторами, а также значительно понизила коэффициент соотношения долга к выручке. Кроме того, «Максидом» является достаточно надежным контрагентом, исходя из индексов системы «СПАРК».

Таким образом, в последние годы «Максидом» продемонстрировал некоторое ухудшение экономических и финансовых показателей в 2013 и 2014 гг., но продолжает оставаться одной из надёжных компаний и имеет потенциал для дальнейшего роста и развития.

Одним из инструментов оценки конкурентоспособности предприятия на рынке является анализ ключевых факторов успеха (КФУ). Ключевые факторы успеха (КФУ) – структура факторов, которая обеспечивает успех компании на рынке и является стратегическим ориентиром для развития всех фирм данной конкретной отрасли⁶⁵.

Для проведения анализа КФУ была произведена отборка следующих конкурентов:

1. Леруа Мерлен
2. ОБИ
3. К-Раута
4. Петрович

Для компаний, функционирующих на российском рынке, КФУ являются:

- ключевые факторы успеха, связанные с распределением и реализацией продукции: наличие обширной сети представительств и наличие современных технологий сбыта;
- ключевые факторы успеха, связанные с маркетингом: уровень маркетинга и приверженность потребителей;
- прочие факторы – корпоративная социальная ответственность организации (КСО).

Характеристика факторов:

1. Наличие обширной сети представительств, а также собственная складская сеть и автомобильный парк, позволяющие оптимизировать поставки товара ;
2. Наличие современных технологий продвижения и реализации (например, мобильное приложение)
3. Уровень маркетинга и эффективность рекламной политики. Многие компании недооценивают важность разработки и реализации маркетинговой политики, что часто приводит к негативным последствиям;
4. Приверженность потребителей к конкретной торговой марке. Данный фактор является также очень важным и определяется перечнем следующих условий: наличие скидок, уровень качества, уровень обслуживания в магазинах. Этот фактор в большой степени определяет конкурентоспособность компании;
5. Корпоративная социальная ответственность. КСО, то есть учет интересов общества при ведении бизнеса и возложение компанией на себя ответственности за влияние своей деятельности на все заинтересованные стороны, становится все более важным фактором успеха компаний. Это происходит ввиду «изменения внутренней и внешней среды бизнеса, а также осознания компаниями возможных выгод, которые они могут получить от реализации принципов КСО, и рисков, которые они могут получить, игнорируя эти принципы»⁶⁶.

В таблице 9 приведены данные по компаниям, полученные в результате анализа КФУ.

Таблица 9. Анализ конкурентов на основе КФУ

КФУ	Коэффициент	Идеальная модель	Максимум	ОВИ	Leroy Merlin	Петрович	К-Раута
1.Наличие обширной сети представительств	0,2	10	6	9	10	8	7
2.Технологии продвижения и сбыта	0,2	10	8	7	8	4	4
3.Маркетинг	0,25	10	6	6	8	9	7
4.Приверженность потребителя	0,2	10	8	7	8	7	6
5.КСО	0,15	10	8	6	9	8	5
Интегральный показатель	1,00	10	7	7,1	8,55	7,25	5,9

Источник: составлено автором на основе данных компаний

⁶⁶Канаева О.А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений.- СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013.- С.174.

Приведенные выше расчеты показывают, что самый высокий уровень конкурентоспособности имеет компания «ЛеруаМерлен» (8,55) благодаря своей репутации на рынке, полученной за продолжительное время успешной работы, налаженной региональной сети представительств, эффективной системе продвижения и сбыта продукции, эффективности маркетинговой политики, а также корпоративной социальной деятельности, осуществляемой на должном уровне. Эти КФУ и обеспечивают компании первое место. «ЛеруаМерлен» является основным конкурентом компании «Максидом» наряду с компанией «Петрович», показатель которой (7,25) обеспечивает ей второе место среди конкурентов. Одна из сильнейших сторон компании «Петрович» – маркетинговая политика, которая в последнее время реализуется компанией особенно активно. В качестве конкурента следует рассматривать также и «ОБИ», так как данная компания предлагает весь спектр продукции, которая пользуется спросом на рынке. По значению интегрального КФУ (7,1) она занимает стабильное положение на рынке – третье место. Тем не менее, «ОБИ» уделяет слабое внимание рекламе и продвижению товаров, хотя и обладает налаженной сбытовой сетью. Компания узнаваема на рынке и является сильным конкурентом для компании «Максидом». Компания «К-Раута», занимающая пятое и последнее место, имеет самый низкий показатель КФУ (5,9) вследствие провалов практически по всем параметрам оценивания, в особенности в области продвижения и сбыта. «К-Раута» значительно отстает по основным показателям от компании «Максидом» и не является для нее сильным конкурентом для компании.

Компания «Максидом» имеет значение КФУ, равное 7 и занимает четвертое место в рейтинге приведенных компаний за счет провалов маркетинга и недостаточного числа представительств по сравнению, например, с ЛеруаМерлен и ОБИ. Тем не менее, осуществляя свою деятельность на российском рынке, она имеет достаточно сильные позиции по отношению к конкурентам за счет следующих преимуществ:

1. узнаваемости бренда и положительного имиджа среди партнеров, обеспеченного за более чем пятнадцатилетнюю историю функционирования компании;
2. лояльности потребителей, приобретенной за счет высокого качества продукции;
3. освоения новых эффективных технологий продвижения и реализации продукции;
4. квалифицированного персонала, обеспечивающего индивидуальный подход к каждому потребителю.

На официальном сайте компании «Максидом» представлена миссия компании⁶⁷:

67Официальный сайт компании ОАО «Максидом». URL:<http://www.maxidom.ru>

Компания "Максидом" способствует улучшению жизни людей, помогая им ориентироваться и делать верный выбор в мире строительных и отделочных материалов.

Компания "Максидом" имеет большой опыт работы на рынке строительных и отделочных материалов, как в г. Котласе и Котласском районе, так и в близлежащих областях.

Работая с лучшими отечественными и зарубежными производителями без посредников, мы оберегаем наших Клиентов от приобретения некачественных товаров и дешевых подделок, а также предлагаем одни из самых низких цен!

Мы стремимся найти подход к каждому Клиенту, сделав сотрудничество с нами максимально удобным:

предлагаем любую форму расчета;

оплата и получение товара в одном месте;

гибкая система скидок;

обеспечение рекламными материалами и образцами продукции;

к офису и складу легко подъехать на грузовом и легковом транспорте;

осуществляем доставку;

Превыше всего ценим доверие Клиента, мы выполняем свои обязательства.

На основе проведенного анализа рынка товаров DIY, а также компании «Максидом», можно составить SWOT-анализ деятельности компании (таблица 10).

Таблица 10 – SWOT-анализ деятельности компании «Максидом»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Основная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Широкий ассортимент товаров в сочетании с доступными ценами • Наличие таких дополнительных услуг, как “собери сам” и “доставка в срок” и др. • Наличие как импортных товаров, так и отечественных • Наличие кафетериев, детских площадок, банкоматов на территории магазина • Постоянные акции и системы скидок 	<p>Основная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Устаревшая техника и отсутствие новейших технологий в сфере обслуживания • Отсутствие систем кредитования и программ лояльности <p>Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие мобильного приложения • Недостаточное внимание уделяется единой программе по информированию целевых аудиторий о деятельности компании

<ul style="list-style-type: none"> • Участие в благотворительности • Строительство ТРК <p>Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование перекрестных продаж • Известность и доверие бренду <p>Логистика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Торговые точки находятся в пределах КАД недалеко от метро • Филиалы в регионах • Различные способы доставки товаров <p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Квалифицированный кадровый состав • Возможность карьерного роста 	
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спрос на товары в сфере ремонта и строительства стабильный, с возможностью расширения; ?? • Развитие рынка товаров для дома (делай сам – DIY) в России имеет положительную динамику • Удержание статуса лидера в своей области за счет управления репутацией; • Дальнейшее продвижение в регионы. <p>Политические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • В условиях современной политической ситуации в России возможно увеличение доли товаров отечественных производителей. <p>Социальные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отечественные товары привлекают покупателей и усиливают доверие с их стороны; • Создание более комфортных условий: модернизация входа, парковки; • Повышение уровня миграции населения за счет прибывающих из других стран. <p>Технологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие и проникновение 	<p>Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большое число существующих сильных международных конкурентных компаний на рынке, которые вытесняют отечественные сети; • Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России, опасность экономической нестабильности; • Изменения на валютном рынке; • Сокращение реализации строительных проектов вследствие невозможности привлечь банковские кредиты и падения спроса на жилье на первичном рынке из-за повышения процентных ставок по ипотеке и сокращения количества выданных ипотечных кредитов; • Снижение покупательной способности населения из-за снижения уровня доходов населения и роста безработицы; • Увеличение уровня инфляции и процентных ставок по кредитам; • Повышение цен поставщиками продукции; • Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы. <p>Политические:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Политические изменения; • Санкции; • Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли. <p>Социальные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение уровня рождаемости из-за прекращения программы материнского

<p>интернета, развитие мобильных приложений;</p> <ul style="list-style-type: none"> Использование технологических и маркетинговых инноваций. 	<p>капитала. (???)</p> <p>Технологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> Сбои в работе компании из-за устаревшего оборудования;
---	---

Источник: составлена автором

Проведем анализ сильных сторон по основной деятельности:

1) Широкий ассортимент с доступными ценами

Кроме традиционных для DIY-сетей [строительных материалов](#), [сантехники](#) и [товаров для ремонта](#), Максидом предоставляет [товары для дачи и сада](#), [авто-товары](#), [игрушки для детей](#), [бытовая техника](#), а также товары для животных.

В том числе имеется огромный выбор [посуды](#) для готовки и хранения пищи, сервировки стола, сервизов, бокалов, ваз, декоративных фигурок.

С августа в Максидоме работает [школьный базар](#), где представлено всё, что может понадобиться школьнику: от тетрадей и пеналов до глобусов и домашних парт.

С конца октября сезон Новогодних товаров: живые и искусственные ёлки, карнавальные костюмы и маски, ёлочные украшения и пиротехника, снеговики, олени. А сама территория магазина тоже украшена новогодними атрибутами, что создает незабываемое ощущение праздника, так любившееся покупателям с момента открытия первого Максидома.

2) Наличие таких дополнительных услуг, как “собери сам” и “доставка в срок”

Компания Максидом предоставляет услугу “собери сам”, которая позволяет покупателю самостоятельно выбрать материал, цвет и модель мебели. Доставка в срок позволяет доставить купленный товар в день покупки в удобное время.

А также:

- [Замер и установка дверей](#)
- [Колеровка краски](#)
- [Планировка кухни](#)
- [Пошив штор](#)

- [Распиловка древесины](#)
- [Сборка мебели](#)

3) Использование перекрестных продаж

Другими словами - перекрестный мерчендайзинг – это выкладка продукции, которая предполагает совместное размещение тех товаров, которые взаимодополняют друг друга и, зачастую, покупаются вместе. Например, представленный в Максидоме, светильник и подходящие к нему лампочки. Сопутствующих товаров может быть огромное множество и соответствующая выкладка позволяет покупателю не метаться по всей территории магазина в поисках необходимого элемента покупки, значительно упрощая процесс фулфилмента, зачастую разгружая потребность в консультации менеджеров по продажам. И даже если покупатель не собирался приобретать дополнительный товар, правильная выкладка может подтолкнуть к выбору, втянув в зону комфорта, предложив уже готовое решение. Такой способ продаж, как перекрестный мерчендайзинг играет важную роль в ценовой политике.

4) Известность и доверие бренду Максидом

Сегмент DIY в России начал свое развитие в 1997 году с открытия первого строительного гипермаркета. Это был Максидом в Санкт-Петербурге на Гражданском проспекте. Сразу после открытия магазин стал одним из самых популярных в городе – не только из-за невероятных по тем временам размеров, но и благодаря широкому ассортименту товаров. Это позволило компании закрепить свое место на DIY рынке благодаря доверию и запомнившемуся бренду Максидом среди взрослой целевой аудитории.

На основе сделанных комментариев составим поэлементный SWOT-анализ для сильных сторон компании, где:

A_r – интенсивность влияния сильных сторон по сравнению с конкурентами.

оценка 5 – отличительное преимущество;

оценка 4 – 3 – сильные стороны четко выше, чем у конкурентов;

оценка 2 – 1 – сильные стороны вероятно выше, чем у конкурентов, но это недостоверно.

Основные сильные стороны	A _i
Широкий ассортимент товаров в сочетании с доступными ценами	3
Наличие таких дополнительных услуг, как “собери сам” и “доставка в срок”	4
Наличие как отечественных товаров, так и импортных	3
Использование перекрестных продаж	3
Известность и доверие бренду Максидом	4
Постоянные акции и системы скидок	4
Строительство ТРК	5

Источник: составлена автором

Проведем анализ слабых сторон по деятельности:

- 1) Устаревшая техника и отсутствие новейших технологий в сфере обслуживания
- 2) Отсутствие мобильного приложения

В связи с ростом мобильного потребления, а также мобильной рекламы мобильное приложение создает более обширную платформу для привлечения клиентуры и является важным маркетинговым инструментом для поддержания связи с клиентами. Также мобильное приложение позиционируется как визитная карточка компании, позволяющая получить необходимую информацию в кратчайший срок. В настоящее время мобильные приложения для покупок используют свыше 25% российских покупателей. Технологии не прошли мимо и DIY-ритейлеров. Интернет-продажи в сегменте DIY – это потенциально третий рынок по темпам роста в онлайн. На данный момент мобильные приложения имеют следующие компании – Obi, LeroyMerlin, Castorama, т.е. прямые конкуренты компании Максидом, которая, к сожалению, пока не обзавелась данным технологическим новшеством. Для компании Максидом внедрение мобильного приложения послужит важным маркетинговым инструментом, что обеспечит надежную связь с клиентами, привлечет новую целевую аудиторию, что соответственно поднимет продажи и прибыль.

- 3) Отсутствие систем кредитования и программ лояльности

Продажа в кредит и рассрочку на потребительском рынке становится все более и более востребованной процедурой. Это стало удобным способом покупки для населения в последние несколько лет. В розничной торговле распространено два варианта продажи товаров в кредит: покупатели приобретают товары за счет кредита, оформленного в банке, либо кредитором выступает сама торговая организация

На основе сделанных комментариев составим поэлементный SWOT-анализ для сильных сторон компании, где.

A_i – оценка слабых сторон бренда по сравнению с недостатками предприятий, функционирующих в данной области.

оценка - 5 – явный недостаток

оценка - 4, - 3 – позиция по этому фактору слабее, чем у конкурентов;

оценка - 2, - 1 – позиция по этому фактору возможно слабее, чем у конкурентов, но это недостоверно.

Таблица 12 –Оценка слабых сторон компании «Максидом»

Основные слабые стороны	A_i
Устаревшая техника и отсутствие новейших технологий в сфере обслуживания	5
Отсутствие систем кредитования и программ лояльности	4
Отсутствие мобильного приложения	3
Слабый уровень маркетинговых процессов	4
Недостаточное внимание уделяется единой программе по информированию целевых аудиторий о деятельности компании	3

Источник: составлена автором

Оценим вероятность появления конкретных благоприятных возможностей и их степень влияния .

P_j - вероятность появления конкретных благоприятных возможностей (**в пределах от 0 до 1**);

K_j - коэффициент влияния конкретных благоприятных возможностей;

оценка 0 - никак не влияет на бренд

оценка 1 - создает коренные новые возможности;

промежуточные случаи:

0,1 – 0,3 - слабое влияние;

0,4 – 0,6 - среднее влияние;

0,7 – 0,9 - сильное влияние.

Таблица 13 –Оценка возможностей компании «Максидом»

Возможности	P_j	K_j
Положительная динамика развития DIY-рынка в России	0,7	1
Развитие и проникновение интернета	0,9	0,9
Региональная экспансия	0,8	1
Заинтересованность в отечественных товарах со стороны потребителей	0,6	0,5
Инновационные технологии	0,7	1

Источник: составлена автором

Проведем анализ возможностей:

1) Положительная динамика развития DIY-рынка в России

В России DIY рынок еще не сформировался в полной мере, как европейский, поэтому говорить о его стагнации еще нельзя, так как по-прежнему остается большое количество возможностей для его развития.

Первый поддерживающий фактор для положительной динамики DIY рынка в России – это рекордный ввод жилья за последние несколько лет по сравнению с другими десятилетиями и в целом.

Второй – большая доля отечественных товаров, что делает DIY рынок не настолько зависимым от импорта и девальвации рубля, чем остальные. А также от кредитных обязательств.

По экспертной оценке агентства Infoline, рынок Hard DIY продолжит снижаться. А вот сегмент Soft-DIY - мелкий отделочный ремонт – скорее всего может начать расти, как это происходило в кризисных 2008–2009 годах. Именно в такое время люди начинают вкладываться в обустройство своих дач, также закупая товары для дачи и сада, откладывая туристические поездки, покупку автомобилей и новой квартиры, ремонтируя старую.

2) Региональная экспансия

Как показывает анализ рынка DIY, все игроки, как западные, так и отечественные стремятся вывести свой бизнес за пределы столиц. Несмотря на общую для всего рынка отрицательную динамику, крупные торговые сети DIY масштабно продолжают экспансию в регионы, отнимая долю рынка у мелких и средних игроков.

3) Интернет

Онлайн-продажи в сегменте DIY – это потенциально третий рынок по темпам роста в онлайн. По статистике даже те, кто покупает в оффлайне, предварительно изучают товар в онлайн. Важность коммуникаций в Интернете неуклонно растет.

Относительно мотивации потребителя, исследователи DataInsight проведя опрос, выявили следующие аспекты мотивации: в интернете покупать дешевле, проще выбирать и сравнивать товары, а также удобно выбирать магазин по цене. Также отмечается важность наличия у курьеров интернет-магазинов терминала, так как 80% покупок при получении оплачиваются банковскими картами.

О поведении потребителей и онлайн-продвижении в сегменте DIY рассказал Юрий Берченко, руководитель направления по работе с крупными клиентами в Google Россия. Он отмечает, что в среднем у каждого онлайн-покупателя имеет два онлайн устройства.

Это еще раз подтверждает необходимость качественной разработки удобной версии интернет-магазина, адаптированной для мобильных устройств и планшетов.

Онлайн торговля уже себя полностью оправдала. Так, например, компания Петрович отмечает рост онлайн продаж на 100% и занимает первое место по объему онлайн-продаж на российском DIY-рынке, которые с 2014 года превышают 3 миллиарда.

Доля интернет-продаж компании «Максидом», по сравнению с 2014 г, увеличилась в полтора раза и составила 2% от общего объема реализации.

Полезными для внедрения в российских интернет-магазинах Армен Манукян, руководитель проектов, Ашан считает: возможности разбивки заказа, защищенные соединения, механизмы онлайн оплаты, подарочные списки, продажа привилегированных карт.

К сожалению, в России, подавляющий объем платежей в интернет-торговле, осуществляется за наличный расчет.

Онлайн-оплата дает интернет-магазину гарантию покупки, позволяет удовлетворить запросы любого клиента и предоставляет покупателю широкий выбор формы платежа. Внедрение различных вариаций процессов с банковскими картами также является актуальным.

4) Создание собственной торговой марки

DIY – ритейлер может воспользоваться еще одним инструментом, который поможет повысить лояльность к сети, увеличить трафик и размер среднего чека. В условиях кризиса люди менее чувствительны к бренду и готовы к новым решениям с привлекательной ценой и качеством для них, магазинам DIY стоит обратить внимание на выпуск товаров под собственной торговой маркой.

По данным «Яндекс.Маркета», в настоящее время самая популярная категория товаров DIY в России – это электроинструменты (в частности дрели и шуруповерты, перфораторы, УШМ). При этом быстрее всего растут продажи наборов инструментов, так как все больше людей стремятся делать ремонт самостоятельно и хотят сэкономить на всем, на чем возможно.

5) Отечественные товары

Многие эксперты рынка розничной торговли прогнозируют увеличение доли российских товаров на рынке, что даст толчок к развитию собственного производства в России. Будет происходить консолидация сетей, производителей и поставщиков, ритейлеры будут заключать больше прямых договоров с производителями.

Оценим вероятность появления угроз и их степень влияния .

P_j - вероятность появления конкретных угроз (**в пределах от 0 до 1**);

K_j - коэффициент влияния на бренд конкретных угроз;

оценка 0 - никак не влияет на бренд

оценка 1 - бренд может быть ликвидирован;

промежуточные случаи:

0,1 – 0,3 - слабое влияние;

0,4 – 0,6 - среднее влияние;

0,7 – 0,9 - сильное влияние.

Таблица 14 – Оценка угроз компании «Максидом»

Угрозы	P_j	K_j
Высокая конкуренция между DIY-игроками (рост и экспансия)	1	1
Снижение покупательной способности	0,6	0,6
Повышение уровня инфляции и процентных ставок по кредиту	0,7	0,6
Повышение цен поставщиками (зависимость от курса валют)	0,5	0,4

Источник: составлена автором

- «1» - фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;
- «0,5» - фактор даёт среднюю возможность;
- «0» - фактор не оказывает влияния;
- «-1» - невозможность использования благоприятных возможностей и предотвращения действий угроз.

На основе проведенного поэлементного анализа проведем расчеты по влиянию факторов:

Таблица 15 – Экспертные количественные оценки

		A_i	ВОЗМОЖНОСТИ			УГРОЗЫ	
			Развитие и проникновение интернета	Инновационные технологии и	Региональная экспансия	Высокая конкуренция между DIY-игроками (рост и экспансия)	Повышение уровня инфляции и процентных ставок по кредиту
P_j		X	0,9	0,7	0,8	1	0,7
K_j		X	0,9	1	1	1	0,6
СИЛЬНЫЕ	Известность и доверие бренду Максидом	4	0,5	1	0	0,5	0
	Использование перекрест	4	0	0,5	0	0,5	0

СТОРОНЫ	ных продаж						
	Кадровый состав	4	0	1	1	0,5	0
	Широкий ассортимент товаров в сочетании с доступными ценами	4	1	1	1	0,5	-1
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Устаревшая техника и отсутствие новейших технологий в сфере обслуживания	-5	1	1	0	1	0
	Отсутствие систем кредитования и программ лояльности	-4	0	0,5	0	0,5	1
	Недостаточная маркетинговая политика	-4	1	0,5	0,5	1	0

Источник: разработана автором

Далее необходимо составить итоговую матрицу оценки комплексного влияния сильных и слабых сторон на реализацию благоприятных возможностей и нейтрализации угроз, где $A =$

$$A_i \times P_j \times K_j \times a_{ij}$$

A_i – степень влияния сильных и слабых сторон на бренд;

P_j – вероятность появления благоприятных возможностей;

K_j – влияние на бренд конкретных благоприятных возможностей;

a_{ij} – степень влияния каждого из соответствующих факторов сильных и слабых сторон бренда на использование благоприятных возможностей или на защиту от внешних угроз.

Таблица 16 – Итоговая матрица оценки комплексного влияния сильных и слабых сторон компании “Максидом” на реализацию благоприятных возможностей и нейтрализации угроз.

	O 1	O 2	O3	T1	T2
S 1	1,62	2,8	0	2	0
S 2	0	1,4	0	2	0
S 3	0	1,4	0	2	0
S 4	3,24	2,8	3,2	2	1,68
W 1	-4,05	-3,5	0	-5	0
W 2	0	-1,4	0	2	1,68
W 3	-1,62	-1,4	-1,6	4	0

Источник: разработано автором

Метод комплексной оценки позволяет выделить ключевые перекрестные пары(коэффициент больше либо равен двум) для разработки стратегических направлений.

Таблица 17 – Альтернативные стратегии развития компании «Максидом»

Внутренние факторы (IFAS)	Сильные стороны (S): 1. Известность и доверие бренду 2. Широкий ассортимент в сочетании с доступными ценами 3. Кадровый состав	Слабые стороны (W): 1. Устаревшая техника и отсутствие новейших технологий в сфере обслуживания 2. Недостаточная маркетинговая политика
Внешние факторы (EFAS)		
Возможности (O): 1. Инновационные технологии 2. Развитие и проникновение интернета 3. Региональная экспансия	Стратегии SO 1. Продвижение в регионы такие как, например, Выборг и Тихвин, где рынок еще не освоен DIY-ритейлерами, но актуален, особенно в сфере торговли сегментом Garden. 2. Подготовка и повышение квалификации персонала	Стратегии WO 1. За счет внедрения инновационных технологий в сферу обслуживания компания сможет наладить и модернизировать фулфилмент процесс. 2. Уделив достаточное внимание интернет-продажам, а также интернет рекламе, создав свое мобильное приложение, компания обеспечит себе стабильный поток клиентов

		и надежный маркетинг.
<p>Угрозы (Т):</p> <p>1. Большое число сильных международных конкурентных компаний на рынке, которые вытесняют отечественные сети</p> <p>2. Изменения на валютном рынке</p>	<p>Стратегии ST</p> <p>1. Разработка и реализация рекламы и продвижения бренда. Известность компании минимизирует угрозу вытеснения конкурентами с рынка</p> <p>2. Установление долгосрочных тесных связей с отечественными поставщиками и производителями</p> <p>3. Наполнение ассортимента, учитывая сложившиеся потребности покупателя</p>	<p>Стратегии WT</p> <p>1. Внедрение маркетинговых программ</p> <p>2. Брендирование</p>

Источник: составлена автором на основе проведенного SWOT-анализа.

Выделенные в результате проведения SWOT-анализа проблемы позволят определить стратегические направления развития компании «Максидом».

3.3. Предложения по выбору стратегических направлений развития ОАО «Максидом»

Содержание стратегии розничной торговой организации зависит от следующих факторов: формат магазина, месторасположение, распределение ресурсов, общее направление развития и конкурентная позиция на рынке. Любая розничная фирма, независимо от ее масштаба и типа, может и должна пройти шесть следующих этапов стратегического планирования⁶⁸.

1. Определить тип своего бизнеса, т.е. категорию товаров или услуг и свою конкретную ориентацию (например, предоставление полного набора услуг или только самых необходимых)

2. Установить долгосрочные и краткосрочные цели, с точки зрения объемов продаж и прибыли, доли рынка, имиджа и т.п.

3. Определить потребительский рынок, на который собирается ориентироваться фирма.

4. Разработать общий долгосрочный план, определяющий генеральное направление деятельности компании и ее сотрудников.

5. Реализовать интегрированную стратегию, сочетающую в себе такие факторы достижения поставленных целей, как местоположение магазинов, ассортимент товаров, ценовая политика, а также реклама и выставки товаров в торговых точках.

⁶⁸Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли/Пер.с англ. Под ред. Ю.Н Каптуревского.-СПб: Издательство «Питер», 1999 – 448с

6. Регулярно оценивать результаты своей деятельности, устранять недостатки и решать проблемы по мере их возникновения.

Чтобы стратегия розничной торговли была успешной, в ней должны учитываться возможные изменения экономической ситуации и предусматриваться механизмы адаптации к ним. Поэтому в хорошей фирме полностью анализируют все благоприятные возможности и вероятные угрозы.

Предложены следующие стратегии:

1. Внедрение системы стратегического планирования.
2. Создание мобильного приложения. Данное предложение нацелено на привлечение новой целевой аудитории.
3. Перспективным направлением является внедрение новых технологий на основе формирования системы управления цепями поставок – SCM (SupplyChainManagement).

Прекрасным примером одного из путей оптимизации компании деятельности является формирование системы управления поставками. Для примера многие европейские сети DIY используют технологию SCM, как одно из основных конкурентных преимуществ.

Преимущества SCM: 1) Происходит смещение акцента от управления отдельными видами ресурсов к интегрированной оптимизации всех бизнес-процессов, а именно:

- обслуживание потребителей;
- управление спросом;
- управление выполнением заказов;
- поддержка производственных процессов;
- управление снабжением;
- управление разработкой продукции;
- управление возвратными материальными потоками и т.д.

2) Возможность найти оптимальный баланс между такими параметрами, как качество, сроки и цена.

Стоит отметить, что статистические исследования выявили следующие положительные моменты от принятия данного метода:

- увеличение прибыли компании от 5 до 15%;
- снижение стоимости и времени обработки заказа от 20 до 40%;
- сокращение производственных затрат от 5 до 15%;
- существенное увеличение качества обслуживания;

- снижение складских запасов от 20 до 40%;
- сокращение закупочных издержек от 5 до 15% и т.д.

Теперь же рассмотрим меры, необходимые для принятия данного метода управлением поставками:

- 1) Переход к системе OD (orderingdepartment), основная цель которой – обеспечение наличия товара на полках магазина. Ежедневно отслеживая уровень товарного запаса в гипермаркете и прогнозируя изменение спроса, сотрудники OrderingDepartment формируют и отправляют заказы на поставку товара российским поставщикам. Заказ на поставку собственного импорта в гипермаркеты сотрудники OrderingDepartment отправляют в SupplyChainDepartment, где данный заказ обрабатывается, оценивается с точки зрения корректности и включается в реестр для дальнейшей отгрузки с РЦ. Максимальный срок для доставки собственного импорта в гипермаркеты — семь дней с даты размещения заказа.
- 2) Также эффективны следующие меры по оптимизации товарных запасов:
 - проведение распродаж и промо-акций;
 - организация перемещения товара между магазинами;
 - возврат товара поставщикам (выведение товара из ассортимента, окончание сезона и т.д.);
 - снижение объема минимальной партии заказа поставщикам;
 - сокращение срока процессирования заказа.
- 3) Координация работы распределительного склада.
Для организации работы распределительного центра используются услуги склада ответственного хранения и получает при этом такие преимущества, как:
 - круглосуточная работа склада;
 - обеспечение обработки любого грузопотока через склад;
 - обеспечение необходимого количества площадей для хранения товара;
 - возможность обработки нестандартных, негабаритных грузов;
 - обеспечение обученным персоналом;
 - предоставление дополнительных услуг по обработке товара;
 - наличие учетной складской системы и обмен данными в режиме on-line через интерфейс с учетной системой компании и т.д.
- 4) Аутсорсинг логистических процессов.
- 5) Интеграция логистических процессов и их усложнение приводит к тому, что вынесение составляющих логистической цепочки на аутсорсинг является жизненно

необходимым. В настоящее время существует спорное отношение к аутсорсингу, несмотря на его явные достоинства:

- Снижение издержек;
- сокращение численности персонала;
- концентрация на основной деятельности;
- конкурентная стратегия;
- улучшение качества поставок;
- улучшение качества продуктов и услуг;
- рост гибкости.

Тем не менее, выгоды от аутсорсинга существенно зависят от видов охваченных услуг и связанных с ними издержек. Это весьма эффективная мера, однако необходимо учитывать множество критериев при выборе партнеров, а именно:

- качество предоставляемых услуг;
- уровень тарифов и сроки оплаты;
- стабильность, надежность компании;
- спектр услуг, предоставляемых компанией;
- возможность интеграции с системой клиента;
- оперативность и своевременность исполнения услуг;
- уровень ответственности компании;
- гибкость компании;
- профессионализм сотрудников.

Очевидно, что подобная оптимизация издержек, и увеличение оперативной прибыли благоприятно скажется на финансовом благополучии компании Максидом. Более того, увеличится надежность и эффективность управления запасами, что в свою очередь поможет компании на равных конкурировать с многочисленными сетями-конкурентами.

На основе проведенного анализа деятельности ООО «Максидом» были выделены следующие конкурентные преимущества компании:

1. Опыт существования на российском рынке – 15 лет в сегменте розничной торговли;
2. Хорошая репутация, хорошее имя – даже через много лет компания «Максидом» продолжает держать планку и не вредить своей репутации;
3. Доминирующее положение на локальном рынке Санкт-Петербурга – 7 гипермаркетов в Санкт-Петербурге (общей площадью 130 тыс. м²);
4. Широкий ассортимент и постоянное расширение наименований – 60-65 тыс. наименований;

5. Первенство появления на рынке DIY в России – первый магазин открыт 1997 году;
6. Проведение социальных мероприятий, вследствие чего - повышение имиджа компании;
7. Предоставление дополнительных услуг: кафе, зал отдыха;
8. Опытный и вежливый персонал, индивидуальный подход к каждому клиенту;
9. Разработана программа постоянных промо-акций для удержания клиентов и повышения средней стоимости чека, что является несомненным плюсом.

Однако в последние годы стали очевидны следующие проблемы предприятия: длинная цепочка иерархии в торговом отделе, устаревшие компьютеры, недостаточное внимание к развитию Интернет-индустрии в сравнении с другими фирмами, к примеру, нет мобильного приложения, отсутствует обратная связь с целевой аудиторией.

В связи с выявленными проблемами выделены перспективные направления развития ООО «Максидом»:

- Развивать направление интернет-продаж (онлайн магазина) одинаково с оффлайн магазинами, что позволит повысить конкурентоспособность и доступность продуктов;
- Усовершенствованиелогистической составляющей;
- Произвести оптимизацию организационной структуры, посредством изменений в торговом отделе для того, чтобы избежать дублирования соответствующих функций;
- Обеспечить персонал современной техникой для повышения эффективности выполнения ими своих обязанностей;
- Модернизировать торговые и складские помещения;
- Обратить внимание на длинную цепочку иерархии в торговом отделе, способствующую росту затрат, дублированию функций и повышенной бюрократизации;
- Больше внимания уделять обучению и переобучению сотрудников, предоставлять дополнительные социальные гарантии;
- Уделять внимание анализу деятельности конкурентов, активно заимствовать их удачные решения для собственного оптимального развития, стараться развить ключевые компетенции;
- Расширение каналов продаж в условиях кризиса: супермаркет, интернет торговля, B2B клиенты и т.д.;
- Развитие собственных торговых марок;
- Ориентация на самые востребованные населением категории товаров;
- Стратегические отношения сетей с российскими поставщиками и производителями;
- Географическая экспансия, наращивание площадей в регионах России.

Чтобы не переходить от зрелой стадии к стадии спада и закрытию бизнеса, компании необходимо уделить внимание следующим стратегическим направлениям развития:

- Подготовка и повышение квалификации персонала;
- Развитие новых форматов;
- Расширение использования современных инновационных технологий в сфере обслуживания.
- Ввод новых маркетинговых инструментов;
- Установление долгосрочных тесных связей с отечественными поставщиками на основе оптимизации поставок;
- Кредитование покупок;
- Региональная экспансия;
- Усиление сегмента Soft DIY и Garden;
- Брендирование;
- Оптимизация оргструктуры;

По каждому из выделенных направлений предложен перечень мероприятий (таблица 18).

Таблица 18 – Стратегические направления развития ООО «Максидом» и рекомендуемые мероприятия для их реализации

Стратегическое направление	Мероприятия для достижения
Подготовка и повышение квалификации персонала	Ежегодно проводить повышение квалификации не менее 20 % сотрудников. За счет системы обучения сотрудников подготовить профессиональные кадры для решения вопросов модернизации точек сбыта и создания имиджа и образа компании, т.е. необходимо создать новые должности, новые отделы либо модернизировать уже существующие;
Развитие новых форматов	Открытие двух торгово-развлекательных комплексов до 2020 года
Расширение использования современных инновационных технологий в сфере обслуживания	Автоматизация работы каждого сотрудника за счет приобретения нового оборудования. Ввод нового стандартизированного оснащения торговых помещений и складов.
Ввод новых маркетинговых инструментов	Создание мобильного приложения Оптимизация работы интернет-магазина Сенсорная реклама в лифтах
Установление долгосрочных тесных связей с отечественными поставщиками на основе оптимизации поставок	Логистическая составляющая на аутсорсинг Внедрение системы управления цепями поставок

Стратегическое направление	Мероприятия для достижения
Кредитование покупок	Разработка системы кредитования
Региональная экспансия	Охват новых региональных рынков, неосвоенных конкурентами(Выборг, Тихвин и т.д.)
Усиление сегмента Soft DIY и Garden	Наполнение ассортимента учитывая сложившиеся потребности покупателя
Брендинг (развитие и продвижение собственной торговой марки)	Создание уникально нового товара под маркой Максидом, ориентированного на самые востребованные населением товары(например, строй инструменты, товары для сада)
Оптимизация оргструктуры	Обратить внимание на длинную цепочку иерархии, способствующая росту затрат, дублированию функций и повышенной бюрократизации
Система качества	Осуществление контроля за качеством продукции

Источник: таблица составлена автором.

По мероприятия необходимо определить целевые показатели для контроля за достижением результатов и необходимые объемы финансирования.

С учетом предложенных стратегических направлений и мероприятий по их достижению следует предложить внедрение единой комплексной стратегии развития для компании Максидом. Цели стратегии развития:

- Сильная позиция на рынке;
- Избежать вытеснения с рынка конкурентами;
- Непрерывное развитие параллельно с растущими потребностями покупателей;
- Сокращение издержек и максимизация прибыли.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Максидом» войти в топ-5 крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY по выручке в течение 3-х лет за счет широкого проникновения на российский рынок и развития, основанного на реализации мультиформатной стратегии (гипермаркет, интернет-магазин, супермаркет, торгово-развлекательный комплекс).

Заключение

Задачей моей выпускной работы было рассмотрение и анализ основных аспектов стратегического менеджмента, а именно стратегическое планирование, как процесс. На основе этого выделялись общие черты, теоретическая основа стратегического менеджмента, а именно сущность стратегий и их классификация. Основной целью же является применение стратегического планирования на розничном рынке и особенности его развития розничного сектора.

В наше время розничная торговля находится на перепутье. С одной стороны, она переживает период взлета, примером этого может послужить первая и крупнейшая во всем мире американская розничная компания, держащая магазины в 27 странах мира и имеющая 10% выручки от мирового рынка розничных сетей- Walmart. С другой стороны, розничные торговцы сталкиваются с многочисленными проблемами, из за большой конкуренции в этой сфере. А также, управленцы забывают о своем предназначении – создавать максимально благоприятную среду для потребителей – в погоне за лидирующей позицией на рынке. Благодаря значительным изменениям потребностей и технологий розничная торговля всегда подвержена постоянным переменам.

Основа успеха в розничной торговле – предложить нужный товар нужному потребителю в нужном месте в нужное время и в нужном количестве. Для этого розничному продавцу необходимо понимать желания и потребности покупателя, при этом рассматривая предложения конкурентов, проводя тщательный анализ внешней среды.

Любой розничной фирме, желающей процветать долгое время, необходимы хороший стратегический план и умение приспосабливаться к переменам.

Разработка и реализация стратегий развития в применении к розничным торговцам в научных исследованиях практически не поддается описанию и систематизации. Это обусловлено рядом причин, но в первую очередь тем, что становление крупных розничных сетей и компаний началось в России сравнительно недавно.

Стратегия ритейлера определяет, на каких целевых покупателей будет сфокусировано внимание розничного торговца, какие товары и услуги он будет предлагать и какими способами он будет добиваться преимущества перед конкурентами в долгосрочном периоде.

В процессе курсовой работы был разработан упрощенный план стратегического планирования для розничного продавца, который базируется на различных методах стратегического анализа, что является важнейшим элементом любой стратегии. Каждому

методу было дано обоснование. А также был рассмотрен метод выбора стратегии на основе SWOT-анализа, что имеет немаловажное значения для планирования, так как выбор наилучшей стратегии является процессом, требующим знаний. Реализация любой стратегии имеет свои риски, учет которых должен обязательно проводиться вместе с оценкой эффективности стратегии.

Отсутствие планирования в розничной торговле порождает ряд проблем, связанных с появлением трудностей и упущенными возможностями:

- Неудовлетворенность клиентов, что влечет за собой потерю всей целевой аудитории
- Неспособность использовать потенциал динамично развивающегося розничного сегмента
- Отсутствие внешнего анализа, как неспособность реагировать на стратегические действия конкурентов
- Потеря имиджа компании
- Отсутствие налаженных каналов поставок из за слабой позиции на рынке

Таким образом, недостаточное внимание к разработке стратегии или ее отсутствие ведет за собой значительные потери как для розничной компании, так и для любой. Следствием пониженного внимания со стороны ритейлера к своим потребителям и потенциальному целевому рынку, а также к конкурентам, является в большинстве случаев, уход с рынка. Как показывает динамика российского ритейла DIY за последнее время уход игроков с рынка значительно возрос.

Из всего вышесказанного следует, что своевременное принятие решения о стратегическом планировании существенно поможет улучшить состояние компании.

Чтобы не переходить от зрелой стадии к стадии спада и закрытию бизнеса, компании необходимо уделить внимание следующим стратегическим направлениям развития:

- Подготовка и повышение квалификации персонала;
- Развитие новых форматов;
- Расширение использования современных инновационных технологий в сфере обслуживания.
- Ввод новых маркетинговых инструментов;
- Установление долгосрочных тесных связей с отечественными поставщиками на основе оптимизации поставок;
- Кредитование покупок;
- Региональная экспансия;

- Усиление сегмента Soft DIY и Garden;
- Брендирование;
- Оптимизация оргструктуры;

С учетом предложенных стратегических направлений и мероприятий по их достижению следует предложить внедрение единой комплексной стратегии развития для компании Максидом. Цели стратегии развития:

- Сильная позиция на рынке;
- Избежать вытеснения с рынка конкурентами;
- Непрерывное развитие параллельно с растущими потребностями покупателей;
- Сокращение издержек и максимизация прибыли.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Максидом» войти в топ-5 крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY по выручке в течение 3-х лет за счет широкого проникновения на российский рынок и развития, основанного на реализации мультиформатной стратегии (гипермаркет, интернет-магазин, супермаркет, торгово-развлекательный комплекс).

Список использованных источников

1. [Аналитическая записка "Рынок DIY РФ. Проблемы и перспективы развития"](http://infoline.spb.ru/upload/iblock/ac5/ac5e9f2cedca1103f8126cee5c5f5b41.pdf). URL: <http://infoline.spb.ru/upload/iblock/ac5/ac5e9f2cedca1103f8126cee5c5f5b41.pdf>
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.
3. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: http://www.cfin.ru/management/chub/01_1.shtml.
4. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент/ С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2010.
5. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход [текст]: пер. с англ. /Б. Берман Дж. Р. Эванс. – М.: Вильямс, 2003. – 1181 с.
6. Гилберт Д. Управление розничным маркетингом [текст]: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 571 с.
7. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-99 "Торговля. Термины и определения"
8. Данные компании РБК.research. URL: <http://www.rbk.ru>.
9. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.
10. Единая база ГОСТов РФ «ГОСТэксперт». URL: <http://gostexpert.ru/gost/gost-51773-2009#text>
11. Единая база ГОСТов РФ «ГОСТэксперт». URL: URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=491932>.
12. Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции // Современные научные исследования и инновации. 2013. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730> (дата обращения: 20.10.2015).
13. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие, 2-е издание. М.: Информационно-внедренческий центр «МАРКЕТИНГ», 2007.
14. Кондратьева М. Н.. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством. Ульяновск :УлГТУ. – 2009. – 160 с.
15. Котлер Ф., Келлер Л. Маркетинг менеджмент. –СПб.: Питер, 2007
16. Лапыгин Ю.Н Стратегический менеджмент. Москва ИНФРА-М 2005.
17. Леви М., Вейтц Б.А Основы розничной торговли/Пер.с англ. Под ред. Ю.Н Каптуревского.-СПб: Издательство “Питер”, 1999 – 448с

18. М. ван Ассен, Г. ванден Берг - Ключевые модели менеджмента. URL:<http://files.pilotlz.ru/pdf/cC2217-6-ch.pdf>.
19. Магданов П.В. Современный подход к стратегическому планированию // «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления»). URL:http://ars-administrandi.com/article/Magdanov_2011_1.pdf
20. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.
21. Мерзликина Е.М. Оценка эффективности деятельности организации: Монография/ Е.М. Мерзликина. – М: МГУП, 2004.
22. Никишкин В. В. Маркетинг розничной торговли. Теория и методология /В.В. Никишкин. – 2-е изд. – М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2011. – 210 с.
23. Парамонова Т. Н., Красюк И. Н. Маркетинг в розничной торговле: Учебно-практическое пособие/ Под общей редакцией профессора Т. Н. Парамоновой. – М: ИД ФБК – Пресс, 2009. – 224 с.
24. Пирс П Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
25. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 452 с.
26. Россия в цифрах, 2015. Росстат, 2015.
URL:http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/IssWWW.exe/Stg/d02/22-03.htm
27. Салливан М., Эдкок Д. Маркетинг в розничной торговле / Пер. с англ. под ред. Л. Л. Никитиной. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2009. – 384 с.
28. Сатуновский Л.М. Показатели эффективности общественного производства. – М.: Статистика, 1980.
29. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
30. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы/Филипп Котлер; пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
31. Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл В поисках совершенства уроки самых успешных компании/ Америки Пер с англ. — М. Издательский дом "Вильяме", 2005.
32. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
33. Тони Кент, Оджени Омар. Розничная торговля: пер.с англ.- М. - Юнити, 2007.

34. Управление розничным маркетингом под ред. Дэвида Гилберта Москва ИНФРА-М 2005
35. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
36. Хангер Дж. Дэвид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
37. World Development Indicators, 2014.URL: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators> (датаобращения 04.12.2015).

ООО "МАКСИДОМ"**СПАРК - Профиль****Общая информация****Карточка**

Наименование:	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МАКСИДОМ"
Сокращенное наименование:	ООО "МАКСИДОМ"
Сокращенное наименование (Eng):	ООО "MAKSIDOM"
Фактический адрес:	195220, г. Санкт-Петербург, ул. Фаворского, д. 12
Адрес (место нахождения):	195220, г. Санкт-Петербург, ул. Фаворского, д. 12 (!)
Телефон:	+7 (812) 3245544 (Данные компании)
	+7 (812) 3245555 (Данные компании)
	+7 (812) 2443575 (Данные компании)
	+7 (812) 3245513 (Данные компании)
	+7 (812) 3245541 (Данные компании)
	+7 (812) 5341433 (Данные компании)
	+7 (812) 6550525 (Данные компании)
	+7 (812) 3245554 - Бухгалтерия (x)
Факс:	+7 (812) 2443585 (Данные компании)
E-mail:	gmt@maxidom.ru
Сайт:	www.maxidom.ru
Руководитель:	Соколов Дмитрий Александрович - генеральный директор (ЕГРЮЛ)

Статус Действующее (ЕГРЮЛ, 14.05.2016)

Приложение**Даты проверок органами государственной власти**

18.04.2016	Главное управление МЧС России по г. Санкт-Петербургу
08.04.2016	Главное управление МЧС России по Свердловской области
25.03.2016	Управление Федеральной службы по ветеринарному и фитосанитарному надзору по Нижегородской области и Республике Марий Эл
01.03.2016	Управление Федеральной службы по ветеринарному и фитосанитарному надзору по Свердловской области
18.01.2016	Главное управление МЧС России по г. Санкт-Петербургу
16.12.2015	Главное управление МЧС России по Республике Татарстан
15.12.2015	Главное управление МЧС России по Свердловской области
14.12.2015	Главное управление МЧС России по Нижегородской области
10.12.2015	Главное управление МЧС России по г. Санкт-Петербургу
08.07.2015	Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по городу Санкт-Петербургу
01.06.2015	Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор)
01.02.2015	Департамент строительства и архитектуры городского округа Самара
01.02.2015	Управления Россельхознадзора по Нижегородской области и Республике Марий Эл
01.04.2014	Северо-Западное управление Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору
01.04.2014	УГИБДД ГУ МВД России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области
01.12.2013	Северо-Западное управление Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору
01.03.2013	Государственная инспекция труда по городу Санкт-Петербурга
01.03.2013	Муниципальное казенное учреждение "Управление административно-технической инспекции Исполнительного комитета муниципального образования города Казани
01.03.2013	Федеральная служба по труду и занятости

Коэффициент концентрации заемного капитала, %	65,75	74,90	65,75
Оборачиваемость запасов (дни)	30,96	41,14	30,96
Оборачиваемость средств в расчетах (дни)	9,90	26,46	9,90 ¹⁵
Рентабельность активов (по балансовой прибыли)	9,89	11,96	9,89
Рентабельность всех операций (по балансовой прибыли)	6,72	4,92	6,72
Рентабельность собственного капитала (по балансовой прибыли)	30,43	49,12	30,43
Среднеотраслевой уровень собственного оборотного капитала (в % к выручке)	-16,62	3,48	-16,62

Примечания:

* Вид деятельности по бухгалтерской отчетности компании

** Суммарные данные получены путем суммирования значений выбранных показателей по компаниям входящим в регион и/или отрасль.

Сведения в данном Обзоре/Справке представлены компанией ЗАО "Интерфакс" (Интерфакс) из информационного ресурса "СПАРК", не подлежат огласке и предназначены только для внутреннего пользования. Любое копирование, воспроизведение, передача и/или сохранение в любой форме, ретранслирование или иное последующее распространение материалов в целом или в части запрещено без предварительного письменного разрешения Интерфакс. Обозначения "Interfax" и "Интерфакс" являются зарегистрированными товарными знаками, права на использование которых принадлежат Интерфакс, и используются для обозначения компаний, входящих в Международную Информационную группу "Интерфакс". Используемую в материалах информацию Интерфакс получает из источников считающихся надежными, однако, в связи с возможностью человеческой, механической или иной ошибки источников, Интерфакс не несет ответственности за точность такой информации или ее достоверность. Получение от Интерфакса материалов не является какой бы то ни было рекомендацией для покупки, владения или продажи ценных бумаг, либо рекомендацией для принятия (или не принятия) каких-либо коммерческих или иных решений.