

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

© 2013 Ю.О. Платонова, Л.А. Сосунова*

Ключевые слова: организация розничной торговли, анализ и систематизация стратегии управления, стратегические и оперативные решения.

Рассмотрены основные положения теории стратегического менеджмента. Проведен анализ и осуществлена систематизация стратегий управления организацией розничной торговли бытовой техникой и электроникой.

Анализ и систематизация стратегий управления организациями розничной торговли в качестве предварительного этапа их проведения предполагают изложение основных определений теории стратегического менеджмента как научно обоснованной базы исследования.

В стратегическом менеджменте под стратегией понимаются действия, которые менеджеры принимают для достижения одной или нескольких целей организации. Стратегия также может быть определена как общий набор направлений развития организации и ее различных компонентов для достижения желаемого состояния в будущем. Под стратегией может пониматься знание о цели, неопределенности событий и необходимости принимать во внимание вероятность или фактическое поведение субъектов рынка и персонала. Стратегия является результатом процесса подробного стратегического планирования¹.

В научной литературе по стратегическому менеджменту указываются следующие особенности стратегии:

♦ стратегия важна как видение будущего. Без совершенного предвидения организация розничной торговли будет иметь дело с неопределенностью событий внешней бизнес-среды;

♦ стратегия рассматривает долгосрочные события, а не текущие операции, т.е. речь идет о планировании инноваций или новых продуктов, новых методов торговой деятельности или о возникновении новых рынков, что будет иметь место в будущем;

♦ стратегия создается с учетом вероятностного поведения клиентов, конкурентов и персонала.

Основными составляющими разработки и реализации стратегий управления организациями розничной торговли являются следующие.

1. Миссия организации. Миссия определяет предназначение организации и ее социально-экономическую роль как субъекта рынка. Она объясняет, каким образом организация использует имеющиеся возможности и что делает ее уникальной в продуктовой, технологической и социально-экономической сферах. Например, миссия лидера мировой розничной торговли Wal-Mart заключается в том, чтобы обеспечить равную доступность к товарам компании всем покупателям независимо от их материального состояния.

Миссия "М.видео" заключается в построении в России эффективного бизнеса - сети магазинов бытовой техники и электроники, способной сделать доступными для потребителей качественные товары, обеспечив при этом сервис высокого уровня; предоставить возможности карьерного роста для сотрудников компании и создать условия для увеличения ее капитализации.

Миссия должна быть сформулирована не только в целом для компании, но также и для ее различных организационных уровней. В динамичной и конкурентной среде должны быть обеспечены постоянный мониторинг и пересмотр ранее сформулированной миссии. Миссия состоит из трех основных компонентов: заявления о миссии или видении

* Платонова Юлия Олеговна, аспирант; Сосунова Лильяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и логистики. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: Kafedra-kl@yandex.ru.

компании, декларации об основных ценностях, которые определяют поступки и поведение персонала организации, а также заявления о ее целях и стратегиях.

2. Видение организации. Видение определяет направление развития компании для максимального удовлетворения потребителей и персонала, оно отличается от миссии тем, что должно характеризовать будущее и предполагаемое состояние внутренней среды компании. Например, видение Wal Mart заключается в таком развитии компании, которое позволит ей всегда быть лидером мировой розничной торговли, а видение “М.видео” – стать лучшим местом для покупки электроники в России.

3. Постановка стратегической цели. Стратегическая цель организации дает представление о том, каких результатов она должна достичь в социально-экономической сфере в определенные сроки для реализации миссии компании. Конкретное выражение стратегических целей организации (траекторных или точечных) зависит от наличия необходимых организационных, информационных, людских, финансовых и интеллектуальных ресурсов и от достижения требуемых ключевых компетенций. Так, например, основная цель бизнеса “М.видео” в целом заключается в росте акционерной стоимости компании на основе увеличения выручки и рентабельности, конкурентных преимуществ компании, увеличения ее рыночной доли.

4. Процесс стратегического управления означает определение стратегий организации как основных направлений достижения поставленных целей в соответствии с миссией и видением компании. Система стратегий организации розничной торговли включает в себя глобальные стратегии конкуренции, стратегии для отдельных видов бизнеса, функциональные стратегии, стратегии отдельных функциональных областей и проводимых политик. Например, основной стратегией торгово-сервисной деятельности “М.видео” является рост рыночной доли компании благодаря успешному формату торговли, увеличению общего количества магазинов с нормальным уровнем рентабельности в регионах, обладающих потенциалом роста, экспансии в новые города, обеспечению единого формата и наилучшего местоположения магазинов сети.

Для усиления основных преимуществ бренда компания стремится повысить лояльность клиентов, чтобы увеличить общее число покупателей и превратить все большее количество посетителей магазинов в фактические продажи товаров на основе предложения лучшего места для приобретения новинок и готовых решений; роста уровня обслуживания клиентов; совершенствования концепции магазинов, повышения операционной эффективности. Стратегические решения “М.видео” также включают в себя экономии на масштабе торгово-сервисной деятельности, оптимальное управление товарным ассортиментом для поддержания рентабельности, повышение эффективности управления цепочками поставок товаров и логистики, рост инвестирования в IT-систему компании, оказание высокорентабельных услуг.

Стратегические решения являются самыми сложными по своей природе и процессу разработки. На высшем уровне управления организациями розничной торговли постановка и реализация стратегических решений включают в себя множество политических, социальных, экономических и экологических рисков.

Стратегические решения отличаются от административных и оперативных решений. Административные решения – это текущие решения, связанные с изданием приказов, распоряжений и прочих действий руководства компаний, которые способствуют реализации стратегических и оперативных решений. Оперативные решения – это текущие решения, принимаемые на всех уровнях управления, но чаще всего – на среднем и низшем уровнях. Отличие стратегических решений, принимаемых в организациях розничной торговли, от административных и оперативных решений показано в таблице.

Реализация стратегии является переводом выбранной стратегии в организационные действия с целью достижения миссии компании и ее стратегических целей. Реализация стратегии также определяется как способ, на основе которого компания должна объединить и использовать организационную структуру, систему управления, культуру персонала с целью реализации конкурентных преимуществ и роста ключевых показателей эффективности. Организационная структура уделяет

Различие стратегических, административных и оперативных решений

Стратегические решения	Административные решения	Оперативные решения
Являются долгосрочными решениями	Принимаются ежедневно	Принимаются постоянно
Необходимы для ликвидации будущих рисков	Это среднесрочные обоснованные решения	Это краткосрочные обоснованные решения
Принимаются в соответствии с миссией и видением организации	Принимаются в соответствии со стратегическими решениями	Принимаются в соответствии со стратегическими и административными решениями
Связаны со стратегическим планированием в организации	Связаны с административной деятельностью организации	Связаны с текущей деятельностью всех подразделений организации
Касаются развития потенциала организации	Касаются благополучия персонала организации	Касаются оперативного управления в организации

особое внимание разработке задач и роли персонала для обеспечения максимальной эффективности, качества и удовлетворенности клиентов и персонала компании. Но организационная структура не является самодостаточной для мотивации сотрудников.

Для мониторинга степени реализации стратегических решений необходима организационная система контроля. Эта система управления соединяет принимаемые решения с мотивационными стимулами сотрудников, а также обеспечивает обратную связь персонала компании и ее высшего руководства. Организационная культура компании включает в себя декларируемые ценности, нормы и убеждения, которые разделяют сотрудники компании.

Последовательность реализации стратегических решений:

- ◆ организационное сопровождение реализации стратегических решений на основе точной оценки потенциала компании;
- ◆ выделение необходимых материальных, людских, финансовых и информационных ресурсов для реализации стратегий;
- ◆ проведение соответствующей организационной политики и реализация программ постоянного совершенствования;
- ◆ обеспечение взаимосвязи между достигнутыми результатами и вознаграждением персонала.

Анализ методологии стратегического планирования, в частности разработки стратегий, позволил выявить несколько методологических подходов к стратегическим решениям в организациях розничной торговли.

Первый методологический подход является традиционным и наиболее известным в практической деятельности торговых организаций и заключается в формулировании их

миссии, постановке целей и разработке стратегий:

- ◆ основной цели и соответствующей ей глобальной стратегии конкуренции (стратегии минимизации издержек обращения, стратегии дифференциации, стратегии фокусирования, стратегии инноваций, стратегии оперативного реагирования, стратегии диверсификации и т.д.), оборонительных и наступательных стратегий, стратегии на отдельных стадиях жизненного цикла торговых организаций и т.д.;

- ◆ целей и стратегий для отдельных видов бизнеса торговой организации (торговой деятельности, деятельности на рынке ценных бумаг, внешнеэкономической деятельности, участия в деятельности других акционерных обществ, других видов деятельности, не противоречащих законодательству РФ);

- ◆ функциональных целей и соответствующих им стратегий - маркетинга, логистики, управления персоналом, торговых процессов, финансов и т.д.;

- ◆ целей и стратегий отдельных функциональных областей маркетинга, логистики, управления персоналом, торговых процессов, финансов и т.д., например, таких функциональных областей маркетинга, отраженных в маркетинговой политике торговой организации, как стратегий управления товаром, стратегий ценообразования, стратегий распределения и продаж, коммуникационных стратегий.

Второй методологический подход основан на концепции “five p”, которая включает в себя разработку стратегий управления организаций розничной торговли в отношении клиентов и персонала, товара, помещений, процессов и прибыли:

- ◆ стратегии в отношении клиентов и персонала. Потребители и сотрудники выступа-

ют основными ориентирами стратегического планирования в организациях розничной торговли. Организации должны адаптироваться к меняющимся потребительским запросам, ориентироваться на постоянных, эпизодических и случайных клиентов, а основным приоритетом деятельности торговых организаций является высокий уровень обслуживания потребителей. В настоящее время для повышения уровня обслуживания клиентов как основной стратегии торговой организации служит разработка единого глобального стандарта сервиса;

♦ товарная стратегия розничной торговли требует, чтобы различные форматы магазинов соответствовали определенным группам профилей потребителей, а сами товары продавались по конкурентным ценам, были доступными в любое время и в нужном месте;

♦ стратегия в отношении места расположения магазина и его помещения. Помещение магазина является местом встречи между потребителем товаров и их брендами. Для того чтобы управлять продажами бытовой техники и электроники по показателям товарооборота на один квадратный метр, относительной величиной запасов в торговом зале, розничная торговля должна устанавливать четкие ориентиры на оптимизацию своих реальных процессов управления недвижимостью.

Менеджеры, управляющие недвижимостью и логистикой, должны быть уверены, что, во-первых, расположение магазина и размер его торговой площади подходят для местного рынка товаров компании, во-вторых, магазин предназначен для максимального увеличения продаж на квадратный метр, в-третьих, место расположения магазинов компании и их торговые площади соответствуют таким факторам, как профиль потребителей и конкурентной среды;

♦ стратегии в отношении торговых процессов. Для того чтобы компании Wal-Mart оставаться одной из ведущих розничных сетей в мире, необходимо иметь эффективные и оптимальные системы и торговые процессы, которые бы вписывались в розничную бизнес-модель. Таким образом, значительные инвестиции в развитие системы розничной торговли должны быть направлены на оптимизацию и рационализацию торгово-сервисных процессов. В этой связи имеют важное

значение стандарты мерчендайзинга. Установление общих процедур взаимосвязей между персоналом магазинов должно обеспечить четкие правила в отношении торговых процессов на основе коммерческих принципов и стандартов обслуживания потребителей;

♦ стратегии логистики. Основной логистической стратегией организаций розничной торговли в настоящее время является стратегия “вытягивания”, которая приходит на смену прошлой стратегии “выталкивания” и позволяет повысить гибкость торговой сети и ее отдельных магазинов, сократить время оперативного реагирования на запросы потребителей бытовой техники и электроники. В конечном итоге использование логистических стратегий (например, организации цепочки поставок товаров и управления товарными запасами) позволяет минимизировать совокупные затраты на процесс товародвижения с одновременным улучшением уровня обслуживания потребителей на основе применения системы торговых стандартов и правил;

♦ стратегии роста прибыли и рентабельности. Увеличение прибыли и рентабельности существующих розничных активов сетевых компаний являются основным ориентиром их торгово-сервисной деятельности. В этом отношении важно достижение ряда оперативных ключевых показателей эффективности, протестированных на лучших в своем классе организациях розничной торговли в целях оценки существующей эффективности бизнеса и инвестиций. Магазины торговой организации, не достигшие установленных ключевых показателей эффективности, должны быть закрыты, а вновь открывшиеся магазины должны быть поддержаны инвестиционно и организационно для соответствия заданным критериям. Проектирование и открытие новых магазинов торговой сети должны осуществляться на основе предварительной оценки их целевой рентабельности и окупаемости инвестиций. Кроме того, стратегии в отношении людей, продуктов, помещений и процессов должны отвечать критериям максимизации прибыли.

Третий методологический подход к разработке стратегий управления организациями розничной торговли бытовой техникой и электроникой связан с использованием сбалансированной системы показателей, на ос-

нове которой осуществляются стратегическое планирование и управление торгово-сервисной системой компании для более точной оценки предпринимательской деятельности, видения организации и ее стратегии, для улучшения внутренних и внешних коммуникаций, мониторинга степени достижения стратегических целей. В традиционную систему финансово-экономических показателей деятельности организаций были добавлены стратегические нефинансовые показатели, позволяющие менеджерам и руководителям получить более сбалансированный взгляд на организационную эффективность компаний.

В настоящее время сбалансированная система показателей после своего использования ранее в качестве простой системы оценки производительности стала фундаментом стратегического планирования и управления торгово-сервисной системой компаний. Новая система сбалансированных показателей преобразует стратегический план организации в программу управленческих решений, что обеспечивает основу не только проведения оценки деятельности организации, но и постановки целей и разработки стратегий.

Признавая некоторые недостатки и неопределенности предыдущих подходов к стратегическому планированию, сбалансированная система показателей обеспечивает четкое предписание того, что компания должна измерять для получения интегрального результата своей деятельности. Сбалансированная система показателей, по существу, является системой управления, а не только системой измерения результатов и затрат, что позволяет организации определить ее видение и разработать стратегии реализации основной цели. Кроме того, данная система обеспечивает обратную связь внутренних бизнес-процессов и внешних результатов. При полной и тщательной разработке целей, стратегий и групп соответствующих показателей эта система является эффективным инструментом стратегического планирования.

Проведенный ранее анализ системы стратегий управления торгово-сервисной деятельностью "М.видео" позволил сделать вывод об отсутствии ее упорядоченности по видам, функциям и функциональным областям деятельности, о хаотичности и эклектичности используемой в компании системы стратеги-

ческого планирования в целом, и в частности при формулировании и разработке стратегий управления². Для систематизации стратегий управления в работе выбран традиционный методологический подход, применяемый в стратегическом планировании и предусматривающий их последовательную декомпозицию от глобальных стратегий конкуренции до стратегических решений организаций розничной торговли в функциональных областях деятельности, с выделением обеспечивающих стратегий.

В современных условиях роста конкуренции на розничных рынках товаров и услуг при необходимости снижения издержек обращения и повышения удовлетворенности потребителей важно использование информационных технологий в торгово-сервисной деятельности организаций розничной торговли и, соответственно, необходима разработка ИТ-стратегий, которые можно отнести к обеспечивающим стратегиям управления как стратегическим решениям в его обеспечивающей подсистеме.

В сфере розничной торговли действует множество факторов, которые являются динамическими по своей природе и могут представлять серьезные проблемы для бизнеса. Эти проблемы включают в себя управление потребителями, поставщиками, складами, запасами, объектами, сотрудниками, операциями и т.д. Передовые розничные сети используют современные информационные технологии для решения указанных проблем.

В розничном бизнесе решающее значение для успеха имеет удовлетворенность клиентов товарами и услугами. Другие типичные бизнес-задачи могут включать в себя пополнение товарных запасов магазинов несколько раз в день, что выравнивает спрос клиентов при сохранении низких запасов и экономии времени в цепочке поставок. Если эти проблемы решены, то повышается доступность товаров и растет производительность труда, обеспечивается беспрепятственное движение товаров между складами и магазинами, снижаются издержки хранения запасов и т.д. Другой проблемой для глобальной розничной торговли является организация эффективного управления программами лояльности клиентов, обеспечения прозрачности цепочки поставок и другие вопросы, связанные

с заключением и реализацией контрактов. Очевидно, что для решения данных проблем необходимо иметь надежные ИТ-решения, которые приспособлены для таких конкретных бизнес-задач глобальных компаний розничной торговли. Они не только облегчают решение этих проблем, но могут в значительной степени повысить эффективность торгово-сервисной деятельности за счет повышения доходности магазинов сети, роста производительности труда сотрудников, оптимизации цепочки поставок и сделок, увеличения добавленной стоимости и предоставления эффективных потребительских программ лояльности.

Требование систематизации стратегий организаций розничной торговли является необходимым условием их научно обоснованной разработки позиционирования в карте стратегий, эффективной реализации и обеспечения контроля за исполнением.

На основе ранее рассмотренного традиционного (классического) подхода проведена систематизация стратегий управления, разработанных организацией розничной торговли бытовой техникой и электроникой "М.видео":

1. Глобальные стратегии конкуренции.

1.1. Стратегия связанной диверсификации.

1.1.1. Стратегия расширения комплекса платных услуг.

1.2. Стратегия оперативного реагирования на запросы потребителей.

2. Стратегии функциональных видов деятельности.

2.1. Стратегии маркетинга.

2.1.1. Территориальная экспансия.

2.1.2. Оптимальное управление товарным ассортиментом.

2.1.3. Развитие концепции магазинов розничной торговли.

2.2. Стратегии логистики.

2.2.1. Эффективное управление цепочками поставок.

2.2.2. Повышение уровня обслуживания потребителей.

2.2.3. Оптимальное местоположение магазинов розничной торговли.

2.3. Стратегия управления персоналом.

2.3.1. Формирование высококвалифицированного коллектива сотрудников.

2.4. Стратегия инвестирования.

2.4.1. Инвестирование в ИТ-систему компании.

3. Обеспечивающие стратегии.

3.1. Стратегия информационного обеспечения торгово-сервисной деятельности.

3.1.1. Стратегия развития информационных технологий.

3.2. Стратегия формирования методического обеспечения.

3.2.1. Стратегия принятия оптимальных торгово-сервисных решений.

Реализация разработанных стратегий управления торгово-сервисной деятельностью компании "М.видео" позволит обеспечить достижение ее основных целей: роста доли рынка розничной торговли бытовой техникой и электроникой и повышения капитализации.

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб., 2009.

² См.: О компании. URL: http://invest.mvideo.ru/?reff=int_footer_invest_rus; Храмова Е.Р., Попова Я.Г. Развитие социально-ориентированной торговли в регионе // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. □ 12 (38). С. 147-152; Фомина А.В., Сосунова Л.А. Определение социально-экономической эффективности торгово-розничного бизнеса // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2009. □ 5 (55); Сосунова Л.А. Логистика услуг в системе оптового товародвижения. Самара, 2004.

Поступила в редакцию 11.10.2012 г.