



УДК 339.16(075.8)

© М. М. Третьяков, А. Е. Елисеев, 2008

## ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

*Третьяков М. М.* – д-р экон. наук, проф. завкафедрой «Маркетинг и коммерция» (ТОГУ); *Елисеев А. Е.* – асп. кафедры «Маркетинг и коммерция» (КнАГТУ)

В статье рассматривается эволюция организации услуг розничной торговли, которая в процессе перехода от административно-командной к рыночной экономике претерпела коренное изменение и подверглась существенному реформированию. В результате проведенных преобразований была демонтирована сложившаяся в течение десятилетий организационно-управленческая структура отрасли, изменились формы собственности и организация управления торговыми предприятиями, значительно увеличилось инвестирование зарубежного капитала и ассортимент оказываемых услуг.

The article deals with the retail trade service organization evolution, which underwent great changes and substantial reform in the process of transition from command to market economy. The carried out transformations resulted in dismantlement of the existing for decades organizational-administrative structure of the industry, change of ownership patterns and organization of commercial enterprises management, considerable increase of foreign capital investment and range of rendered services.

*Ключевые слова:* торговля, рынок, услуги розничной торговли

Затянувшийся переход народно-хозяйственного комплекса нашей страны из состояния «экономики транзитивного типа» в социально регулируемую рыночную форму хозяйствования обусловил необходимость развития всех инфраструктурных отраслей, а особенно торговли в России весьма интенсивными темпами.

Эволюция торговли в целом предполагает, что позитивные технологические, информационно-технические, организационно-экономические и иные изменения будут касаться всех элементов торгового бизнеса.

В широком смысле слова развитие торговли следует рассматривать в комплексе с историей научно-технического прогресса, развитием промышленности и других отраслей народного хозяйства в каждой из национальных экономик отдельных стран и в условиях глобализации, создания интегрированного мирового хозяйства. Таким образом, в ходе многовековой истории человечества вслед за радикальными переменами в сфере производства неизбежно следовали адекватные метаморфозы, меняющие экономическое содержание и формы товарного обращения. Вследствие этого организации розничной торговли прошлого отличаются от известных сегодня. Все они прошли непростой путь эволюционно-революционных изменений. В то время как общая задача розничной торговли в основном оставалась прежней, постоянно менялись технологии предоставления услуг. Так, например, самообслуживание, введенное несколько десятилетий назад в продовольственных магазинах, полностью переложило ответственность за выбор на покупателей. Это привело к тому, что розничная торговля стала более акцентированной на процессах продаж и оформлении витрин и менее акцентированной на личном контакте с клиентом, поэтому большое внимание стало уделяться более масштабным рыночным операциям. Широкое распространение интернет-торговли подвергло сомнению миф о том, что ключом к успеху в розничной торговле является местонахождение. Понимание данного обстоятельства способствовало продвижению рыночных возможностей далеко вперед, допуская интерактивный и даже просто дистанционный контакт между сторонами.

Фактически новые технологии коренным образом изменили не только вовлеченность покупателя в процесс торговли, но и его ожидания от этого процесса.

Однако эффективность функционирования товарного обращения существенно зависит от уровня его организации. Организационные структуры с оптимальным для отраслей товарного обращения соотношением мелких, средних, крупных предприятий и их специализацией складываются под воздействием конкуренции и научно-технического процесса.

При этом стремительные изменения технологий, сокращения жизненного цикла продукции и возрастающая конкуренция, являющаяся одним из следствий снижения барьеров в международной торговле, вносят свой вклад в увеличении потребности обладания определенными конкурентными преимуществами. Следует отметить, что фирма обладает конкурентными преимуществами только в том случае, если её товары и услуги предоставляют покупателю ценность, превосходящую всё, что могут предложить другие фирмы-конкуренты. Если создание конкурентных преимуществ само по себе является достаточ-



но сложной задачей, то поддержание этих преимуществ в любом случае сопряжено с ещё большими трудностями.

Перечень конкурентных преимуществ варьируется от тех, которые легко воспроизвести в точности, до тех, которые сложно скопировать. Ряд параметров, по которым сейчас конкурируют фирмы, достаточно велик и разнообразен. Изначально список, предложенный М. Портером, насчитывал три основных преимущества: стоимость, дифференциацию и концентрацию [2].

В последние годы количественные и качественные изменения конкурирующих фирм заставляют интерпретировать такие традиционные преимущества, как цена, качество, скорость доставки и сервис, как плата за вход на рынок или как обязательное условие для конкурирующих фирм.

Конкуренция между отдельными предприятиями, как правило, разворачивается в одной и той же или в смежных рыночных нишах, когда эти предприятия к тому же территориально приближены друг к другу. В процессе конкуренции одни предприятия возникают, другие исчезают или поглощаются более крупными и успешными участниками рынка.

Этот процесс во много определяется организационными структурами хозяйственной деятельности конкурирующих предприятий и проходит две стадии.

На первой стадии, когда новые организационные структуры ещё не получили достаточного распространения, а осваиваемые ими рыночные ниши не заполнены (то есть в них существует относительно избыточное предложение ресурсов и не полностью удовлетворен платежеспособный спрос), конкурентная борьба ведётся в форме захвата и освоения новых ниш, которые до определенного времени могут практически не пересекаться со старыми нишами. На второй стадии, когда новые рыночные ниши оказываются заполненными и нарастают ограничения со стороны платежеспособного спроса, они начинают во всё большей степени пересекаться со старыми нишами. С экономической точки зрения это означает, что посредством разных организационных структур продвигаются одни и те же или сходные товары, предоставляемые по близким ценам (например, в новом гипермаркете продаются товары по ценам открытых рынков). В территориальном плане это выражается в том, что хозяйственные объекты разных фирм располагаются в непосредственной близости друг от друга, а зоны покрываемого ими потребительского спроса явно пересекаются. В силу экономической и территориальной близости они начинают претендовать на привлечение одной и той же группы покупателей. В результате этого возрастающего наложения рыночных ниш одна организационная структу-

ра, имеющая конкурентные преимущества, начинает развиваться за счёт другой, вытесняя её из рыночного пространства.

Необходимо отметить, что если на ранних стадиях развития товарного обращения основные тенденции развития организационных структур связаны со специализацией и обособлением отдельных видов деятельности (отделение оптовой торговли от розничной, специализация торговых предприятий на отдельные группы товаров и т. п.), то на более зрелых стадиях его развития преобладающими становятся тенденции, связанные с концентрацией обращения товаров, капитала и организационных структур товарного обращения.

Можно выделить следующие основные формы концентрации в отраслях товарного обращения: горизонтальную, вертикальную интеграции и диверсификацию.

Первоначальной формой концентрации была горизонтальная интеграция – объединение двух и более торговых заведений, находящихся под общим владением и контролем, продающих товары аналогичного ассортимента, имеющих общую службу закупок и сбыта, то есть образующих торговые сети магазинов. Первая торговая сеть магазинов возникла в бакалейной торговле США в 1859 г. – это была компания «Эй энд Пи». Наиболее интенсивное распространение торговых сетей пришлось на 20-е гг. В 1919 г. на них приходилось 4 %, а в 1929 г. – около 30 % общего объема розничной продукции США [3]. В послевоенные годы наметилась тенденция к укрупнению торговых сетей. Сетевые формы стали применяться особенно широко в системе универсамов, торговле продовольственными товарами и в аптеках.

В связи с территориальной рассредоточенностью потребителей, особенно в розничной торговле продовольственными товарами, горизонтальная интеграция большого числа магазинов приводит к созданию многопрофильных компаний. Многопрофильные компании занимают ведущее положение на внутреннем рынке продовольственных товаров развитых стран.

Радикальные структурные технологические изменения, характерные для сферы обращения в передовых странах Запада, произошедшие особенно в последние годы, оказали существенное влияние на формирование отечественных торговых сетей. Особенно четко влияние международных гигантов торгового бизнеса проявилось в последние годы, когда в стране наметились признаки преодоления негативных последствий дефолта 1998 г.

Необходимость эффективного противостояния и успешной конкуренции в современных условиях сделало актуальным формирование такой стратегии и тактики развития российских сетей, которые учитывали бы рациональное сочетание передовых зарубежных технологий,



с одной стороны, и национальных особенностей, опыта, традиций и обычаев – с другой.

Системный анализ дает основание утверждать, что 70- летнее пребывание нашей страны в качестве тоталитарного государства при господстве директивного управления, централизованного планирования и распределения продукции содержало в себе значительный позитивный опыт, прежде всего, в деле организации торговых систем в сфере обращения как средств производства, так и предметов потребления.

Здесь необходимо учитывать и то, что в годы хозяйствования в псевдорыночных условиях, характерных для плановой экономики, тем не менее, были предприняты весьма серьезные усилия по формированию сетей, которые организационно были закреплены в системе так называемых «торгов». Созданию централизованно управляемых торговых систем в значительной мере способствовала монополизация торговли как розничной, так и оптовой в руках государства.

Торговые предприятия, имея одного единого собственника – государство, фактически были построены по сетевому принципу и с разной степенью эффективности решали вопросы централизованного распределения и обращения продукции в рамках иерархического построения системы материально-технического снабжения, а также оптовой и розничной торговли. В разное время и на различных этапах развития «социалистической системы хозяйства» происходили изменения в организационно-структурном построении отраслевых и территориальных органов торговли, но важно подчеркнуть, что сетевой принцип организации при этом сохранялся.

Особенно интересным следует считать тот факт, что и при территориальном, и при отраслевом принципе управления плановой экономикой уже тогда были четко обозначены характерные сетевые торговые форматы [4].

Во-первых, более развитые, с точки зрения технологии торговли и оснащения, торговые предприятия с более квалифицированным персоналом находились в Москве, Ленинграде, столицах союзных и автономных республик, областных центрах.

Во-вторых, не менее интересным в эти годы было существование ведомственных (отраслевых) торговых сетей. Известно, что в Министерстве путей сообщения, Минморфлоте, Минуглепроме, некоторых строительных и в иных ведомствах существовали торговые предприятия, входившие в систему управлений рабочего снабжения (УРСов), а в Министерстве обороны - военторгов. Следует отдельно подчеркнуть, что к числу таких обособленных систем, закрытых для широкого круга покупателей, могла бы быть отнесена сеть магазинов

(салонов) для новобрачных, доступ в которые осуществлялся по специальным талонам-приглашениям.

Для некоторых торгующих систем были даже введены специальные эрзацы денежных знаков, имевших ограниченное обращение - сертификаты магазинов сети «Березка» Внешсылторга СССР, бонны Торгмортранса Минморфлота СССР для приобретения товаров в сети магазинов «Альбатрос» и др. Справедливости ради нужно отметить, что все эти магазины, так или иначе, заимствовали технологические приемы, формы и методы организации западной сетевой торговли.

В-третьих, для организации торговли в так называемых «закрытых зонах» (Арзамас 16, Челябинск 40, Красноярск и т. д.) были созданы специальные торговые сети. Эти сети в основном выполняли свою главную задачу – обеспечить жителей «закрытых» населенных пунктов продовольствием и промтоварами на более высоком, чем в среднем по стране уровне, т. к. жители «закрытых зон» решали важнейшие государственные задачи (оборонные производства, атомные проекты и др.). Это было весьма не просто в условиях хронического дефицита и централизованного распределения.

В-четвертых, для удовлетворения потребностей в товарах народного потребления жителей сельской местности была создана разветвленная сеть потребительской кооперации (потребкооперации), детищем которой были магазины «Сельпо», когда в одном торговом помещении находились пищевые продукты с промтоварами, т. е. с сегодняшней позиции, эти магазины были первыми и весьма многочисленными мини-маркетами на селе. Кроме того, была попытка организовать торговое обслуживание отдаленных сел и деревень путем так называемых «магазинов на колесах» – (автолавок), ведомственно принадлежащих организациям потребкооперации. Можно с некоторой долей условности охарактеризовать этот опыт, с точки зрения теории торговых сетей, как пионерный опыт внедрения системы торговли по заказам с доставкой товаров на дом специальной торгово-курьерской службой. Эффективному и широкому распространению этого вида торговли, как и во многих других случаях, мешало отсутствие частной инициативы, заинтересованности и конкуренции.

В-пятых, практически не использовались возможности единственного ведомства, имеющего в подавляющем большинстве населенных пунктов и городов разветвленную сеть своих отделений – Министерства связи. Начиная с 1970-х гг., были лишь робкие попытки организовать с помощью отделений почтовой связи посылочную торговлю. Выполнением (подготовкой и обработкой) поступающих через почты заказов занимались складские предприятия системы Роспосылторга.



Почтовые отделения производили только выдачу заказчикам прибывших наложенным платежом товаров, принимали оплату за эти товары и за саму пересылку. Но объемы такого рода торговли были весьма скромными, по всей видимости, и потому, что в этом не было прямой заинтересованности самих отделений связи.

Анализ развития организации торговли на Западе в хронологическом сопоставлении с эволюционным развитием торговли в советский период дает некоторое основание полагать, что отдельные организационно-структурные построения, характерные для всего периода существования плановой экономики, не прошли мимо внимания западных теоретиков и практиков торгового бизнеса. Например, организация обеспечения различными товарами «закрытых городов» и центров (Лос-Аламосский атомный проект), отдаленных военных баз и гарнизонов, обеспечение военного контингента и местного населения оккупированных в разные годы в результате военных действий территорий (Вьетнам, Афганистан, Ирак и т. д.).

Процессы горизонтальной интеграции осуществляются путем внутрифирменного роста, поглощения крупными торговыми предприятиями мелких и средних предприятий. В результате происходит централизация капитала, общих функций управления товародвижения и формирование торговых сетей.

При этом не надо смешивать понятия «сети» и «объединенная торговля». Строго говоря, сам факт наличия нескольких торговых точек – это необходимое, но далеко не всегда достаточное условие формирования розничной сети. Неслучайно в зарубежной литературе разделяют понятия «розничные сети» и «объединенная торговля» [5].

Сеть – это всегда новое качество, в основе которого лежит синергетический эффект.

По мнению большинства ведущих западных специалистов, сформированной может считаться только та торговая сеть, которая имеет следующие компоненты подсистемы:

- блок управления, включающий в себя организационные структуры, службы и подразделения, осуществляющие стратегическое и текущее планирование, формирование норм, нормативов и нормативных актов, которые, в свою очередь, регламентируют корпоративное поведение персонала и управление всеми видами потоков;
- логистический блок, как правило, включающий распределительный центр, транспортное хозяйство и объединяющий функции диспетчирования, планирования, мониторинга и контроля за материальными, информационными и финансируемыми потоками;
- производственный блок вне зависимости от того, как эта подсистема организационно встроена в каждый конкретный сетевой тор-

говый бизнес (как самостоятельный экономический объект, как часть логистического центра или иным образом):

а) производство отдельных видов продукции и услуг, интегрированное с данной сетью (сборка и установка мебели, гарантийный ремонт и обслуживание сложной бытовой техники, производство полуфабрикатов и т. п.);

б) производство, ориентированное на выполнение операций по подготовке товаров к реализации в соответствии с запросами покупателей, расфасовка, упаковка и др.);

- блок маркетинговых услуг, ориентированный на рекламное обслуживание сети, подготовку и повышение квалификации персонала и др. [6].

В отдельных торговых сетях может отсутствовать тот или иной блок, так как подавляющее большинство функций или задач этого блока передается другому структурному подразделению или другой фирме. Так, например, даже небогатый опыт создания и функционирования отечественных торговых сетей, накопленный в последние три-четыре года в России, свидетельствует о том, что в отдельных сетях пока не сформированы самостоятельные логистические центры, либо в них отсутствует транспортные и маркетинговые подразделения. В таком варианте эти функции передаются специализированными фирмам, входящим в данную сеть или находящимся вне ее пределов.

Таким образом, в концентрации торгового капитала горизонтальная интеграция как простейшая форма дала возможность средним и мелким предприятиям централизовать общие для них функции закупки товаров, управления запасами и товароснабжения магазинов, обеспечив повышение их экономической устойчивости в конкурентной борьбе с крупными торговыми предприятиями. Эти же конкурентные преимущества явились основой формирования крупных многопрофильных торговых компаний. Последующее развитие и обособление оптово-посреднических предприятий в составе горизонтально интегрированных компаний стало одним из направлений зарождения и широкого распространения вертикальных форм интеграции в системе товарного обращения.

Под вертикальной интеграции понимается объединение, слияние, кооперация или взаимодействие функционально зависимых производителей, посредников, продавцов и потребителей данного продукта [7].

Вертикально интегрированная организация формируется на основе подчинения смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, который доминирует в нем, обладая наибольшим экономическим потенциалом. В результате традиционные каналы товародвижения, состоящие из независимых производителей, посредников, про-





давцов и потребителей, превращаются в единую, централизованную ими координированную торгово-сбытовую систему.

Процессы вертикальной интеграции в системе товарного обращения начались в начале прошлого века в США, а затем и в других развитых странах с рыночной экономикой. Классическим примером такой интеграции считается компания по производству швейных машин «Зингер», которая с конца XIX в. открывала в различных странах оптово-сбытовые подразделения. Эти сбытовые подразделения занимались организацией рыночных связей и заказов на поставку товаров.

Организационные формы вертикальной интеграции характеризуются самым разнообразным сочетанием рыночных и нерыночных, централизованно координируемых форм взаимодействия. В зависимости от степени взаимодействия и управляемости выделяют три основные формы вертикальной интеграции:

- комбинирование последовательно сопряженных производственных и торгово-технологических операций в рамках одной фирмы;
- объединение самостоятельных предприятий, выполняющих последовательные стадии производства и реализации товаров;
- неформальные организационные структуры, которые не являются объединениями по существу, а представляют собой пограничные состояния между вертикальной интеграцией и ее отсутствием. Эти структуры, как правило, действуют на основе договора или соглашения, имеют временный характер и прекращают взаимодействие при достижении определенных целей и задач.

Таким образом, вертикальная интеграция существенно изменила организацию каналов товародвижения и организационную структуру системы обращения товаров. Отдельные обособленные звенья товародвижения формируются в единые производственно-сбытовые системы. Торговые фирмы проникают в область производства, а промышленные концерны – в торговлю. Это означает формирование упорядоченных каналов товародвижения, которые приходят на смену традиционным многозвенным каналам, состоящим из независимых участников, свободно выбирающих партнеров на рынке.

Вертикальная интеграция означает также, что в интегрированных предприятиях рыночные сделки заменяются внутрифирменными поставками товаров. А они чаще всего менее эффективны, чем рыночные сделки. В связи с этим возникает известное противоречие, свойственное капиталу, которые заключаются, с одной стороны, в его стремлении к безграничному росту, а с другой – необходимости его самоограничения, обусловленного трудностями управления крупномасштабными организационными структурами.

Следовательно, в развитии вертикальной интеграции существует предел, за которым эффективность объединения или централизация капиталов не возрастает.

В связи с этим характерной особенностью развития процессов концентрации в системе товарного обращения стал постепенный отход крупных торговых корпораций от узкоотраслевой специализации. В целях получения более устойчивой нормы прибыли и снижения рисков они устремились в новые сферы деятельности. Эти процессы расширения видов деятельности представляют собой диверсификацию – одну из самых распространенных форм концентрации капитала и организационных структур современной экономики.

Диверсификация деятельности торговых компаний наиболее активно проходила в розничной торговле, когда предприятия розничного товарного профиля объединились под общим финансовым контролем крупных торговых предприятий или торговых сетей. Затем последовали объединения предприятий торговли и других отраслей хозяйственной деятельности. В результате к середине 80-х гг. около трети крупных торговых компаний США участвовали в двух или более сферах хозяйственной деятельности, не связанных с торговлей. Широкое распространение получил также тип торговых компаний, организованных по принципу конгломерата – объединения разнопрофильных фирм, функционирующих в разных секторах рынка и сохраняющих высокую степень хозяйственной и финансовой самостоятельности. Заметно усилились конгломеративные объединения торговых предприятий с банковскими и страховыми компаниями. Инвестиционные банки приобретали розничные торговые предприятия, а торговые компании занимались страховыми и кредитными операциями.

Примером конгломератного объединения может служить одна из американских корпораций по торговле непродовольственными товарами «Пенни», которая в середине 70-х гг. стала заниматься также автосервисом и страховыми операциями. Другая розничная корпорация «Сирз, Робен», большую часть реализованных товаров производит на собственных предприятиях, занимается строительством, страхованием и кредитными операциями [8].

Диверсификация позволяет предприятиям избежать или смягчить риск, связанный с колебаниями конъюнктуры внутриотраслевого рынка, повысить их конкурентоспособность и стабилизировать финансовое положение.

В системе товарного обращения сформировались два типа диверсификации – внутриотраслевая (горизонтальная) и межотраслевая (вертикальная). Внутриотраслевая диверсификация – это объединение функционально независимых торговых предприятий различного про-



филия. Межотраслевая диверсификация – объединение функционально независимых предприятий торговли и других отраслей хозяйственной деятельности. В настоящее время в развитых странах завершен переход к многоотраслевым формам организации торгового капитала, в которых доминирует интеграция торговых компаний с производственными, банками и страховыми организациями. В них сосредоточен основной экономический потенциал современной рыночной экономики, обеспечивающий 25–50 % общих национальных объемов продаж развитых стран [9].

Российский опыт активного развития территориально-отраслевых торговых объединений 70-80-х гг. сменился их приватизацией и разукрупнением (ликвидацией торгов, трестов) в начале 90-х годов. Однако ставшие самостоятельными, освободившиеся от необходимости отчислений в различные бюджетные фонды, бывшие торговые объединения лишились экономических выгод централизованных закупок и сбыта товаров, рационального управления товарными запасами, финансирования технического и экономического развития. В результате дезинтеграции и чрезвычайно высокой инфляции многие из них стали неплатежеспособными. В то же время происходящая в стране технологическая и организационная перестройка, децентрализация управления, индивидуализация потребительского спроса способствовали деконцентрации производства и обращения товаров и услуг. Одной из серьезных проблем стало то, что в России стихийно сформировался огромный сектор неорганизованного(теневое) рынка потребительских товаров, который не имеет четких форм организации, контроля и отчетности. Этот сектор создает нездоровую конкуренцию стационарной розничной торговой сети, предприятиям легкой и пищевой промышленности, не платит налоги, значительно сокращает обороты и прибыль, а следовательно, и налоговые платежи стационарных предприятий торговли, легкой и пищевой промышленности.

Эффективным и перспективным инструментом решения указанных противоречий может стать интеграция, а в дальнейшем диверсификация горизонтально- и вертикально-взаимосвязанных предприятий, что позволит укрепить экономические связи и повысить конкурентоспособность предприятий в рыночных условиях.

Основным преимуществом интегрированных компаний является, прежде всего, высокая устойчивость на рынке в периоды резкого изменения конъюнктуры [10]. Такая устойчивость достигается за счет существования двух основных возможностей.

Во-первых, за счет оперативного изъятия средств из отраслей с неблагоприятной конъюнктурой и направления их в более привлека-

тельные на данный момент (и уже освоенные фирмой) отрасли или сферы деятельности.

Во-вторых, резкое ухудшение экономической конъюнктуры даже в нескольких подразделениях многопрофильной фирмы не является для нее фатальным, поскольку понесенные потери в этих подразделениях могут компенсироваться за счет более эффективной деятельности других бизнес-единиц. Данная возможность особенно актуальна на неустойчивых высококовенчурных рынках.

Другим существенным преимуществом является способность удовлетворять комплексный спрос крупных сегментов рынка, которые не предъявляют особо специфических требований к реализуемым товарам. Главным образом данное преимущество проявляется в компаниях, использующих стратегию горизонтальной диверсификации, когда расширение номенклатуры реализуемой продукции осуществляется за счет сопутствующих и дополняющих товаров.

Третьим преимуществом является возможность в полном объеме использовать в своей деятельности эффект синергизма. Причем максимальную отдачу эффект синергизма, как известно, дает при его комплексном и всестороннем использовании в деятельности компании.

Для современной российской практики, когда первоначальный капитал еще не накоплен, более приемлемым и перспективным может стать объединение капиталов предприятий различных отраслей на основе договорных обязательств, то есть создание альянсов.

Быстрое распространение альянсов в мировом бизнесе воспринимается как уже свершившийся факт, а существующие тенденции показывают, что в дальнейшем количество, ровно, как и масштаб альянсов, будут расти.

Большое внимание в мировой практике уделяется тем альянсам, которые связывают компании «по вертикали» в технологической цепочке создания ценностей типа поставщик-потребитель.

Традиционные альянсы поставщиков и потребителей включают в себя обмен товарами или услугами по определенной цене. В основном внимание было сконцентрировано на цене покупаемого товара. Необходимо отметить, что независимые участники могли бы эффективно проводить коммерческие операции, но для этого требуется идеальные условия функционирования рынка. В свою очередь, идеальные рыночные условия предполагают существование большого числа компаний, согласных с низкими входным и выходными барьерами для работы на рынке, отсутствие дифференцированной продукции, неспособность какой-либо отдельной фирмы влиять на цену продукции, а также отсутствие экономии от масштаба производства.



Однако реальные рыночные условия существенно расходятся с моделью совершенных рынков. В результате решение положиться исключительно на рыночные механизмы или на стратегии обособления как помощь в работе организации может оказаться ошибочным и привести к катастрофе.

Получение экономии от масштабов и дифференциации, равно как и другие важные конкурентные преимущества, уже сами по себе представляют достаточно сложную задачу. Чрезмерная вертикальная интеграция может просто не оставить организации возможностей для гибкого реагирования на инновации конкурирующих фирм. Создание альянсов партнерами может помочь организации сфокусировать свои капитальные и человеческие ресурсы в областях ее основной компетенции.

Таким образом, цель альянсов состоит в том, чтобы достигнуть больше чем ожидалось от традиционного транзакционного подхода.

Альянсы должны быть нацелены на максимизацию выгоды посредством более тесной координации и взаимного использования ресурсов, в том числе и технологии. Несмотря на то, что торговые отношения, основанные на законах рынка, в большинстве своем нацелены на максимизацию эффективности, тот факт, что не существует тесных связей между производителем и потребителем, приводит к слабой экономической активности тех компаний, которые обращают недостаточно внимания на альянсы и партнерские отношения. Обмен информацией, как и другие формы кооперации, лежит в основе создания ценности для альянсов. Истинные отношения производителя и потребителя управляются взаимной зависимостью, ожиданиями продолжительных отношений и доверием.

Сотрудничество и кооперация с другими фирмами, направленные на максимизацию выгоды покупателя – это путь к корпоративному успеху, когда продолжительные взаимоотношения, скорее всего, позволят создать более высокую ценность для потребителя и более устойчиво и эффективно работать производителю.

Современный бизнес требует концентрации внимания на сферах основной компетенции, где можно развивать конкурентные преимущества. Компании необходимо вкладывать свои ресурсы в сферу основной деятельности. Те сферы деятельности, которые не являются ключевыми, могут быть достаточно легко перепоручены (передаются в рамках альянсов) внешним организациям, которые способны производить требуемый продукт или услугу на должном уровне. Даже в рамках основной деятельности могут существовать возможности для кооперации там, где в одиночку справиться гораздо сложнее, или там, где внутренних ресурсов фирмы оказывается просто недостаточно. Кон-

центрируясь на сферы основной деятельности и сотрудничая с другими организациями, которые специализируются в других областях, фирма может одновременно получать выходы как от экономии на масштабах производства, так и от экономии на дифференциации или разнообразии товарного ряда. Альянсы могут высвободить редкие ресурсы для основных функций, что позволит выполнять их более эффективно именно тем организациям, которые сосредотачивают больше усилий в направлении основной деятельности.

Стратегический поиск внешних источников ресурсов посредством альянсов представляет собой процесс создания таких партнерских отношений с производителями или поставщиками, которые создали бы добавленную стоимость и обеспечивали конкурентные преимущества. Кроме того, этот процесс способствует улучшению таких общих показателей хозяйственной деятельности фирмы, как качество, надежность, гибкость и инновационность.

Статистика последних лет свидетельствует о большом риске, связанном с открытием нового малого розничного предприятия, и в качестве неоспоримого свидетельства может служить высокая концентрация компаний с большим оборотом, в первую очередь, ритейловых сетей. Наиболее ярко данная тенденция видна на московском розничном рынке (таблица 1) [11].

### Оценка оборота основных розничных сетей Москвы

| Розничная сеть    | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
| Рамстор           | 130  | 250  | 300  | 450  | 500  | 600  |
| Седьмой континент | 130  | 200  | 300  | 420  | 600  | 1000 |
| Перекресток       | 156  | 252  | 325  | 450  | 600  | 1000 |
| Пятерочка         |      | 65   | 300  | 420  | 550  | 750  |
| Копейка           | 60   | 115  | 200  | 300  | 400  | 500  |
| Паттерсон         | 17   | 40   | 85   | 130  | 220  | 340  |
| Ашан              |      |      | 25   | 250  | 600  | 1200 |
| Спар (вкл.Марта)  |      |      | 30   | 115  | 150  | 250  |
| Маркткауф         |      |      |      | 50   | 200  | 400  |
| Метро             |      | 160  | 200  | 385  | 700  | 1300 |
| Бин/Петровский    |      | 160  | 120  | 150  | 250  | 350  |

При этом крупные розничные предприятия не только растут, они также становятся более влиятельными в отношениях с поставщиками. Производители практически лишились рыночной власти, позволяющей отстаивать свои интересы, поэтому розничные торговцы перестают быть посредниками производителей в распространении товаров, а становятся лидерами направления, диктующими конкурентную политику



на вертикально сформированном рынке, который они сами же и создали.

Особо следует отметить, что существование и успешное развитие крупных торговых предприятий не отрицает, а скорее стимулирует развитие малого бизнеса, причем как производственного, так и торгового. Изменились и потребности покупателей. Они становятся более требовательными к количеству и качеству, оказываемых им услуг; выбирают товары и услуги исходя из соответствия образу их жизни, а не стоимости (неценовая конкуренция); хотят больше удобств, дополнительных услуг и развлечений при посещении торговых предприятий.

В современных условиях каждый розничный торговец должен с огромным вниманием отнестись к маркетингу системы предлагаемых им услуг, основная цель которого – эффективное привлечение и удовлетворение потребностей покупателей и расширение круга клиентов. Для решения задач по расширению ассортимента продаваемых товаров и оказанию широкого перечня дополнительных услуг крупные торговые предприятия привлекают малые предприятия. Крупному торговому предприятию такая совместная деятельность обеспечивает высокую степень комплектности ассортимента продаваемых товаров и оказываемых услуг за счет таких позиций, которые из соображений экономической целесообразности не могут им реализоваться, например, свежие хлебо-булочные изделия, выпечка, деликатесные товары, сувенирная продукция. Кроме того, привлекаются предприятия для организации различного рода дополнительных услуг (предприятия общественного питания, бытового обслуживания, организации культурно-развлекательного и спортивного характера, предприятия транспорта и связи, отделения банков и различного рода кредитных организаций, обслуживание автотранспорта и т. п.).

Малым и другим привлекаемым предприятиям совместная деятельность обеспечивает дополнительный приток покупателей, привлеченных крупным торговым центром. В данном случае крупное торговое предприятие выполняет роль своеобразного магнита, притягивающего покупателей за счет широкого ассортимента товаров и большого перечня различного рода оказываемых услуг.

Главным результатом такого симбиоза является повышение степени удовлетворенности целевых покупателей и расширение круга клиентов.

### **Библиографические ссылки**

1. *Портер М.* Международная конкуренция: пер. с англ. М., 1993.
2. *Загладилов С. М.* Капиталистическая торговля сегодня. М., 1991.



3. Кролли О. А., Косанёв В. В., Мальков С. С. Эволюция форм и методов сетевой торговли в России. СПб., 2004.
4. Мак-Голдрик П. Дж. Розничная торговля // Маркетинг. СПб., 2002.
5. Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе. М., 1999.
6. Райс М. Границы «безграничных» организаций // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1.
7. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. СПб., 2004.
8. Петров П. В., Соломатин А. Н. Экономика товарного обращения. М., 2001.
9. Комлев С. Л. Внутренняя торговля США: организационно-структурные сдвиги. М., 1987.
10. Михайлова Е. Основы маркетинга розничной торговли // Маркетинг. 2004. № 6.