

рения со стороны государства должны предоставляться только тем предприятиям, которые имеют приоритетное социально-экономическое значение в соответствии со среднесрочной и долгосрочной перспективой развития страны и обеспечивают производство продукции пятого и шестого технологических укладов. Данный подход способен стимулировать развитие передовых технологий производства и выпуск новых видов товаров (и услуг), что расширит доступ отечественному производителю на зарубежные рынки сбыта и позволит занять определенные товарные “ниши”. Кроме того, чтобы быть в фарватере мирового экономического развития, Республике Беларусь необходимо иметь передовые технологии промышленного производства, позволяющие конкурировать и участвовать в международном разделении труда и капитала.

Литература

Закон Республики Беларусь “Об экономической несостоятельности (банкротстве) от 18 июля 2000 г. № 423-З. Мн., 2001.

Концепция и программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998—2015 гг. // Белорус. экон. журн. 1998. № 2.

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Национ. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь. Мн., 2004.

Прогнозирование научно-технического развития в Беларуси: Учеб.-метод. пособие / П.Г. Никитенко, Е.Н. Иванова, А.В. Марков. Мн., 2002.

Угарина Т.А. Реструктуризация собственности предприятий: определяющие факторы // Проблемы прогнозирования и гос. регулирования социально-экон. развития: Тез. докл. 2-й междунар. науч. конф.: В 3 т., Минск, 11—12 окт. 2001 г. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. Мн., 2002. Т. 2.

А.В. ВЛАДЫКО

ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЦИПА ДОСТАТОЧНОСТИ РОЗНИЧНОГО ТОВАРООБОРОТА ПРИ ЦЕЛЕВОЙ ОРИЕНТАЦИИ НА РАСШИРЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА

Возрастающая сложность и переменчивость деловой среды требуют объективной оценки целевых ориентиров, избираемых торговой организацией при формировании стратегии на рынке в целом и при обосновании основных финансово-экономических показателей торговой деятельности. Эффективная система экономического управления розничным товарооборотом направлена на обеспечение конкурентоспособности торговой организации и удовлетворения спроса обслуживаемого контингента покупателей, реального и потенциального.

Каждая отдельная торговая организация работает на определенном сегменте потребительского рынка, объединяющем относительно “однородные” группы потребителей с конкретными запросами и уровнем денежных доходов. Одним из целевых ориентиров руководящей стратегии торговой организации по управлению величиной розничного товарооборота выступает подход в планировании его величины при целевой ориентации на расширение доли рынка. Такой подход наиболее полно реализуется в сочетании с маркетинговой стратегией построения взаимоотношений с потребителями на основе максимально широкого предложения. Основное преимущество при такой сегментации рынка — достижение целевой рыноч-

ной доли независимо от того, получена ли она в результате максимально широкого предложения за счет повышения уровня обслуживания потребителей, или за счет целенаправленного использования накопленного финансового результата.

Обоснование достаточности в планировании розничного товарооборота исходит из комплексной взаимоувязки всех элементов текущей стратегии хозяйствующего субъекта, включая организацию, маркетинг, планирование, контроль. Торговая организация при таком подходе стремится не к временному максимуму прибыли, а к постоянному и устойчивому доходу, достаточной величине конкретного финансового результата.

В экономической науке существует несколько управленческих теорий, связанных с категорией “достаточности”. Традиционная теория исходит из того, что поведение фирм определяется единственным их желанием максимизировать прибыль, что возможно при равенстве предельных издержек и предельного дохода. Менеджеральная (поведенческая) теория фирмы утверждает, что экономическое поведение организации определяют не собственники, а менеджеры, и их целью является максимизация объема продаж и поступающего в результате дохода. Факторы выгоды для менеджеров включают их зарплату, престиж, долю на рынке, стабильность занимаемого поста. Социологические исследования института стратегического планирования США показали, что в краткосрочном периоде фирмы предпочитают максимизировать объем продаж, а в долгосрочном — их больше волнует максимизация прибыли.

В настоящее время организация — сложная корпоративная система, в которой иерархии субъектов и объектов управления соответствует иерархия интересов и целей. Интерес высшего руководства организации — повысить ее престиж, улучшить экономические показатели функционирования организации, обеспечить стабильность и устойчивость. Интерес акционеров — получить высокие дивиденды. Интерес менеджеров — повысить социальный статус, сделать карьеру, обеспечить рост доходов. Интерес наемных рабочих — высокая заработная плата, приемлемые условия труда, повышение квалификации, профессиональный рост. Каждый этап развития организации характеризуется стремлением взаимоувязать механизм реализации принятой стратегии с достижением разумно-достаточных величин конкретных коммерческих показателей (прибыли, объема продаж, роста организации).

Поведенческий принцип разумной достаточности прежде всего реализуется в деятельности организаций, не имеющих возможности вследствие ограниченной рациональности (в ресурсах и действиях) обеспечить максимизацию прибыли.

“Достаточность” коммерческих показателей не означает их предельность. Она скорее всего будет связана с удовлетворением на данном этапе развития разумной, в соответствии с ресурсным потенциалом, завоеванными рыночными позициями, достигнутым уровнем конкурентоспособности, рациональной структурой затрат и растущим объемом продаж, величины целевых ориентиров принятой стратегии управления. “Достаточность” не может выступать раз и навсегда заданной величиной. Она будет статична по отношению к конкретному периоду развития организации — во временном и ресурсном аспекте, но динамична в отношении ее положения на рынке — через занимаемую долю на нем, состояние покупательского спроса, специфику конкурентной среды. “Достаточность” коммерческих показателей рассматривается с позиции “разумности”, взаимной приемлемости интересов и целей и их одновременной реализации в рамках единой корпоративной системы.

“Достаточность” и “максимизация” конкретного коммерческого показателя — не тождественные категории. Теория управления организацией связывает максимизацию финансово-экономических показателей, прежде всего прибыли, с традиционными управленческими подходами в решении поставленных экономических задач. “Достаточность” коммерческого показателя основывается на менеджеральной теории управления (на основе принципа разумной достаточности) и ассоциируется с достижением разумно-достаточной прибыли и роста организации через подъем объема продаж.

В настоящий момент в отечественной экономической науке не нашли должного применения ввиду специфики среды и условий хозяйствования разработанные на основе менеджеральной теории управления фирмой обоснованные прогнозы поведения рынков и организаций. Однако обоснование “достаточности” величины коммерческих показателей привлекает все большее внимание в построении стратегии организации, выборе целевых ориентиров ее развития.

Стратегия торговой организации, ориентированная на расширение доли рынка, может быть рассмотрена в двух аспектах маркетинговой философии:

- направленной непосредственно на рынок через товар;
- сконцентрированной непосредственно на построении системы взаимоотношений с потребителями (в конечном итоге означающей ориентированность на рынок, но через потребителя).

Оценка расширения доли рынка через рост объема продаж отдельного (или группы) товара (товаров), по-нашему мнению, связана с “максимизацией” получаемого дохода (прибыли). В то же время, если расширение доли рынка оценивается через рост контингента потребителей либо их платежной активности, то возможно применить категорию “достаточности” (разумно-достаточной величины прибыли, разумно-достаточного роста организации).

Как известно, бизнес, ориентированный на потребителя (к которому, безусловно, относится и розничная торговля), в первую очередь, делает ставку на уже имеющиеся у него рынки. Также организации оценивают уже выраженные и скрытые запросы потребителей, а также возможности и планы конкурентов. Они постоянно создают более высокую потребительскую ценность за счет динамичной информационной базы: по каждому подразделению и отделу — по количеству покупателей конкретного товара или группы товаров; по каждому поставщику с целью интегрировать базу знаний с базами некоторых поставщиков и потребителей (в лице специальных учреждений, приобретающих товар через розничную торговую сеть). Основываясь на более тесных взаимоотношениях и двустороннем диалоге, организация, ориентированная на рынок (в лице потребителей), более внимательно отслеживает, как потребители в действительности пользуются ее товарами и услугами в повседневной жизни.

Предпочтение, отдаваемое конкретным товарам определенными потребителями или их группами, может быть выражено через показатель “покупательской ценности”, применяемый прежде всего в планировании маркетинга. Данный показатель сочетает в себе поведенческий аспект и экономический, выраженный в той величине прибыли, которую организация либо “утрачивает” при уменьшении числа реальных потребителей, а следовательно, уменьшении доли рынка, либо “приобретает” в результате привлечения новых потребителей соответственно при расширении доли рынка.

Предположим, что средний потребитель за год покупает 4 пары обуви (согласно принципу разумной достаточности — на каждый сезон года) на сумму 500 тыс. р., а доход, полученный организацией от реализации каждой пары обуви, составляет 30 %. Тогда общий потенциальный доход — 150 тыс. р. ($500 \cdot 0,3$). При потере 1 000 потребителей доход сократится на 150 000 тыс. р., и соответственно при росте на такое число потребителей доход увеличится на 150 000 тыс. р.

Выбор целевых ориентиров, затрагивающих систему взаимоотношений с потребителем, построен на изучении торговой организацией как уже выраженных, так и скрытых запросов покупателей, оценке возможностей и планов конкурентов. В процессе реализации соответствующих задач такие организации постоянно создают более высокую потребительскую ценность, формирующую приверженность покупателей к определенному товару (группе товаров), выражаемую в экономическом смысле в росте объемов продаж, а следовательно, расширении доли рынка. “Достаточность” роста доли рынка будет базироваться на сбалансированности интересов всех уровней управления организацией через достижение соответствующих выполнению данного условия величин объема продаж, прибыли, роста организации.

Управленческий аспект обоснования категории достаточности целесообразно связывать с реализацией торговой организацией маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителя, что обеспечит ей ряд финансовых преимуществ:

- повышенную степень удержания потребителей и их более высокую преданность (что определит “постоянную” долю рынка);
- более высокую рентабельность взаимодействия с потребителями, частично за счет снижения затрат на привлечение новых потребителей, при появлении возможности выплачивать постоянным клиентам премию за долгосрочное сотрудничество с организацией.

Практика хозяйствования зарубежных фирм [1, 26] показала, что по мере того, как каждая сторона все больше учится взаимодействовать с другой стороной, затраты на поддержание взаимоотношений у них обеих снижаются. Это ведет к повышению уровня продаж, поскольку уже имеющиеся потребители обычно более активно реагируют на маркетинговые усилия торговой организации. К этому добавляется повышенная степень удержания потребителей и собственных работников. Такая маркетинговая политика нашла широкое применение в конце 90-х гг. в сети супермаркетов Великобритании (через введение карт постоянного потребителя), что обеспечило их противодействие. Так, в 1995 г. сеть супермаркетов Tesco имела 13,9 % рынка розничной торговли потребительскими товарами постоянного спроса, а у их конкурента Sainsbury этот показатель составлял только 12,5 %. В марте 1996 г. Sainsbury объявила о первом падении прибыли за последние 20 лет: с 808 до 764 млн. Такая ситуация обусловлена введением ее конкурентом карт для постоянных потребителей многофункционального характера, гарантировавших не только определенный размер скидки, но и позволявших выполнять с ее помощью ряд финансовых расчетов. Руководство супермаркетов Tesco, сориентировав стратегию маркетинга на развитие взаимоотношений с потребителями, совершило революционный прорыв в расширении занимаемой доли рынка, завоевав постоянных клиентов, гарантировавших в будущем “достаточный” для успешной деятельности фирмы объем продаж (товарооборота).

Таким образом, применение торговыми организациями маркетинговой политики, основанной на управлении взаимоотношениями с потребителями, является важным условием сохранения (расширения) доли рынка и, как следствие, обеспечения достаточной величины розничного товарооборота.

Для выработки экономических критериев показателя “достаточности” относи-

тельно величины розничного товарооборота при стратегии, направленной на расширение доли рынка, воспользуемся выработанной Бостонской консалтинговой группой матрицей “Рост/доля рынка”, представленной в 60-х гг. [2, 244]. Эта матрица до сих пор актуальна. На ней отображена динамика роста некоего рынка и относительной доли рынка всех бизнес-единиц определенной организации (см. рисунок).



По горизонтальной оси матрицы откладывается доля рынка, которую имеет организация в определенной сфере бизнеса относительно доли самого крупного конкурента. Так, если организации принадлежит 40 % рынка бизнеса А, а ближайшему преследователю — 10 %, то относительная доля рынка (ОДР) данной организации рав-

на 400 % ($40 / 10 \cdot 100$), или 4,0x. Следует учесть, что абсолютная доля рынка (например 30 %), взятая сама по себе, не является показательной, потому что ей может соответствовать ОДР, равная 0,5x, если лидер рынка имеет долю 60 % ($30 / 60$), или ОДР 5,0x, если рынок сильно фрагментирован и ближайшему конкуренту принадлежат всего 6 % ($30 / 6$). Оценивая относительную долю рынка конкретной организации, можно говорить о ее преимущественных, обеспечивающих достаточный рост и рентабельность, позициях в бизнесе по сравнению с конкурентами, обладающими меньшей долей рынка.

Следует согласиться с оценкой Р. Коха, что конкурент с более высокой долей рынка должен иметь более низкие издержки или более высокие цены на продукцию. Но на практике фирма может безрассудно растратить потенциальные возможности (например, неэффективно разделить затраты с неприбыльными товарами или представлять более низкий уровень сервиса, чем конкуренты). Если на рынке складывается такая ситуация, что участник с наибольшей долей рынка отнюдь не является самой рентабельной компанией, то конкурентную ситуацию здесь можно охарактеризовать как нестабильную, создающую благоприятные возможности и угрозы на этом рынке [2, 245].

Относительная доля рынка — тот ключевой показатель, который может быть рекомендован для оценки конкурентных позиций организации. Он представляет собой отношение объема продаж организации к объему продаж самого крупного конкурента в данном сегменте. Если организация является наибольшей на рынке, то ее относительная доля рынка будет больше единицы. В обратном случае — относительная доля рынка будет меньше единицы.

Практическое значение показателей относительной доли рынка разработано английским ученым Р. Кохом (табл. 1).

Таблица 1. Практическое значение показателей относительной доли рынка

Значения относительной доли рынка	Название	Практическая ситуация
4,0x или более	Доминирование	Чрезвычайно сильная позиция
1,5x — 3,9x	Чистое лидерство	Очень сильная позиция
1,0x — 1,49x	Минимальное лидерство	Сильная позиция
0,7x — 0,99x	Сильный последователь	Довольно сильная позиция
0,3x — 0,69x	Последователь	Средняя позиция
Менее 0,3x	Незначительный участник	Слабая позиция

Показатель относительной доли рынка для характеристики достаточности объема товарооборота необходимо взаимосвязать с оценкой покупательского спроса, являющейся составной частью “гребешкового анализа” в системе маркетинговой стратегии организации. “Гребешковый анализ” предполагает оценку покупателями по одним и тем же критериям существующих у организации конкурентов, и затем, наложив полученные результаты друг на друга, позволяет выделить наиболее важный критерий конкурентного преимущества и покупательского предпочтения, на котором следует сосредоточиться организации при реализации целевых ориентиров избранной стратегии расширения доли рынка. Рассмотрим на примере четырех торговых организаций (дав им условное обозначение) место показателя относительной доли рынка в оценке достаточности розничного товарооборота (табл. 2).

Таблица 2. Сопоставление торговых организаций по показателю относительной доли рынка

Торговая организация	Объем розничного товарооборота, тыс. р.	Доля рынка, %	
		абсолютная	относительная
1	326 571	24,6	0,8
2	408 106	30,7	1
3	204 305	15,4	0,5
4	389 700	29,3	0,98
ИТОГО:	1 328 682	100	—

Из табл. 2 видно, что торговая организация 2 — самая крупная в исследуемом сегменте рынка, имеет “сильных последователей” в лице торговых организаций 1, 4 и просто “последователя” — торговую организацию 3. Можно сказать, что последняя не достигла на этот момент достаточной величины товарооборота, обеспечивающей ей расширение доли рынка. Организации 1 и 4 практически сравнялись с главным конкурентом и могут претендовать на “лидерство” в перспективе при условии удержания занимаемой доли рынка, достаточной для прибыльной деятельности данной торговой организации.

Для оценки достаточности розничного товарооборота можно рекомендовать в процессе управления торговой организацией следующую систему мер и действий:

1. Изучение покупательского спроса, достаточность которого характеризуется высоким уровнем оценок покупательских предпочтений в отношении ассортимента и качества товаров, предлагаемых данной торговой организацией.

2. Анализ рыночных позиций конкурентов и управление ими для того, чтобы увеличить за счет них долю рынка на приоритетных рынках или его сегментах (достаточность в отношении управления конкурентными преимуществами).

3. Внедрение в практику управления торговой организацией стратегии маркетинга, основанной на построении взаимоотношений с покупателями, что позволит расширить занимаемую ей долю рынка, обеспечивающей достаточный объем розничного товарооборота.

4. Построение системы материальной заинтересованности и стимулирования действий представителей основных организационных уровней организации (собственников, менеджеров, наемных работников) через разумно-достаточную (не рассматриваемую как максимальная) величину материального и морального вознаграждения, темп роста которой обусловлен темпом роста объема продаж.

5. Расчет и анализ относительной доли рынка данной организации в каждом конкретном его сегменте и ее оценка на основе представленных в табл. 1 характеристик, позволяющих сделать выводы о достаточности достигнутого объема розничного товарооборота. Если речь идет о позициях лидерства (табл. 1), то их можно связывать с достижением организацией достаточной доли рынка, следовательно, и достаточной величины розничного товарооборота.

Таким образом, характеристики, устанавливаемые в процессе реализации стратегии маркетинга взаимоотношений с потребителями, выступают “индикаторами” достаточности товарооборота как управленческой категории. Экономический аспект “достаточности” при целевой направленности стратегии организации на расширение доли рынка будет заключаться прежде всего в показателе относительной доли рынка, который стремится к достижению олигополии данной организации, могущей перерасти в перспективе в монополию. Лучший способ достижения этой цели — обеспечение более качественного и доступного по ценам обслуживания покупателей. Следование торговой организацией стратегии на расширение доли рынка обеспечивает ей в будущем преимущества в виде известной торговой марки, лучшей репутации, меньших издержек на маркетинг и сбыт, большего опыта и возможности привлечь самых способных работников.

Литература

1. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М., 2002.
2. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб., 2003.

Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. СПб., 2002.
Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб., 2001.