

## ECONOMICS

---

Santalova M.S.

### MARKETING STRATEGY OF THE REGIONAL TRADE ORGANIZATION

Santalova M.S., Russia, Plekhanov Russian Economic University,  
doctor of Economics, professor

#### Abstract

The article deals with the organization of the business environment in order to create an effective marketing strategy; assesses the current strategy of the trade organization; apply the tools and methods of strategic management for the evaluation of the marketing strategy of the organization.

**Keywords:** business environment, marketing strategy, competitiveness, questionnaire, matrix, efficiency, region

Деловая среда организации оказывает большое влияние на деятельность торговых предприятий. Для создания эффективных конкурентных стратегий необходимо иметь ясное представление о факторах деловой среды.

Деловая среда организации есть ничто иное, как совокупность следующих объектов: потребители продукции и услуг; поставщики материальных и природных ресурсов; конкуренты; инфраструктура; государственные и муниципальные организации; международный сектор [1].

Изучение деловой среды торговой организации направлено на выявление факторов деловой среды и анализ их состояния. При этом необходимо отметить, что предприятие способно оказывать огромное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она способно активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предупреждении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения обычно относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура.

Элементы микроокружения деловой среды представлены на рисунке 1.

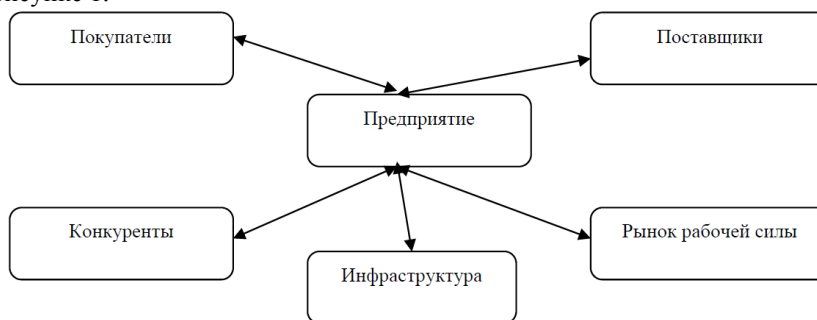


Рисунок 1 - Элементы деловой среды

Для проведения анализа деловой среды магазина использованы общенаучные и специальные методы – маркетинговые исследования (опрос), PEST-анализ, SWOT-анализ, которые позволяют получить полную характеристику деловой среды, что необходимо для разработки стратегии торговой организации.

1 Маркетинговое исследование потребителей в магазине было проведено путем использования количественного метода исследований – а именно - опроса. Для получения выборки используется метод случайного отбора. Способ определения выборки произвольный. В процессе исследования опрошены 70 человек. По результатам опроса был составлен портрет среднестатистического покупателя (Таблица 1).

Анализ анкетного опроса покупателей выявил, что среднестатистическим покупателем магазина «Лотос» является женщина в возрасте от 30 до 39 лет, имеющая семью, состоящую из 3-х и более человек, с уровнем дохода (на одного человека) свыше 10 тыс. руб., с высшим образованием, средний чек которого составляет от 500 до 1000 руб.

2. PEST-анализ hello на hello микроуровне показал:

1. Поставщиками компании являются более 150 российских и иностранных производителей и дистрибьюторов.

2. Конкуренты являются актуальной проблемой для многих торговых организаций. Для успешной деятельности магазина руководству необходимо выявить и знать своих ближайших конкурентов, образующих стратегическую группу торговых организаций, которые имеют наиболее близкие позиции и конкурентные возможности.

Основными конкурентами в г. Воронеж являются:

## Science and Society #1, V.1 - 2017

-«Центрторг»;  
- «Росинка»  
- «Магнит»

Таблица 1 -Результаты опроса покупателей

№	Вопросы	Варианты ответов	Количество ответов	%
1	2	3	4	5
1.	Ваш пол	Жен. Муж.	45 25	64,3 35,7
2.	Возраст	До 18 18-29 30-39 40-50 50-59 60 и более	8 13 22 14 7 6	11,4 18,5 31,4 20 10,2 8,5
3.	Семейное положение	Женат Замужем Не женат Не замужем	17 29 8 16	24,2 41,5 11,4 22,9
4.	Количество человек в семье	От 1 до 3 3 и более	34 36	48,5 51,5
5.	Уровень доходов (на одного члена семьи)	До 3 тыс. руб. 3-5 тыс. руб. 5-10 тыс. руб. Свыше 10 тыс. руб.	14 13 18 25	20 18,5 25,8 35,7
6.	Уровень образования	Среднее Средне-специальное Незаконченное высшее Высшее	12 25 6 27	17,1 35,7 8,6 38,6
7.	Социальное положение	Учащийся Студент Специалист Рабочий Руководитель Предприниматель Пенсионер Не работаю Другое	8 11 9 11 5 4 10 9 3	11,4 15,7 12,8 15,7 7,3 5,7 14,3 12,8 4,2
8.	Средний чек	До 100 руб. 100 - 500 руб. 500-1000 руб. 1000-3000 руб. Более 5000 руб.	10 13 27 12 8	14,3 18,5 37,6 17,1 11,5

Именно данные организации составляют основную угрозу для магазина, так как они специализируются на продаже аналогичных товаров.

В такой ситуации магазину «Лотос» придется включаться в более жесткую конкурентную борьбу, то есть использовать стимулирование сбыта и скидки.

3. Рынок рабочей силы или трудоспособное население в трудоспособном возрасте обеспечивает предложение на рынке труда, включает занятых безработных.

Основная проблема в сфере торговли - это низкий уровень оплаты труда, 2/3-3/4 всех работающих. Несмотря на то, что средняя заработная плата работников составляет 8-18 тыс. руб. в месяц, сложно найти подходящих сотрудников.

В последние годы в России наметился дефицит квалифицированных специалистов: менеджеров, аналитиков, инженеров, строителей, продавцов и т.д.

4. Инфраструктура торговой организации характеризуется макроэкономической ситуацией в России. Магазин «Лотос» находится в одном из крупнейших городов России с численностью населения более 1 млн. человек. Магазин «Лотос» обслуживает покупателей микрорайона «Димитрова», находится на оживленной транспортной магистрали и является арендатором торгового центра «Разноптторг». Эти все факторы позитивно влияют на конкурентоспособность торговой организации.

PEST-анализ на макроуровне показал:

1. Политико-правовая среда. Политическую систему, которая сложилась в России к середине первого десятилетия XXI в., можно охарактеризовать как умеренно авторитарную административно-бюрократическую систему правления с элементами представительской демократии. В настоящее время сложилась сложная политическая обстановка в связи с санкциями США и Евросоюза [2].

Крупный бизнес, обеспечивающий около 20% рабочих мест и 40% совокупного производства, лишен возможности прямо влиять на внутреннюю и внешнюю политику в стране. Общий уровень налогообложения и обязательств в социальной сфере остается для крупного бизнеса достаточно низким, позволяющим осуществлять масштабные инвестиции и экспансию как внутри страны, так и на мировых рынках.

Средний бизнес, который обеспечивает около половины рабочих мест и 45% совокупного производства, в последние годы развивался достаточно высокими темпами, несмотря на то, что не имел серьезной поддержки со стороны государства.

Малый бизнес, обеспечивающий около четверти рабочих мест и 15% совокупного производства, развивался в последние годы низкими темпами. Число реально работающих малых предприятий в стране за прошедшие 5 лет почти не выросло. В настоящее время правительство страны создает нормативные документы,

регулирующие деятельность бизнеса и способствующие его развитию, по привлечению инвестиций из-за рубежа и т.д.

2. Экономическая среда. Экономическая ситуация в стране весьма неоднозначна, ее можно охарактеризовать как сложную. На её состояние оказывают значительное влияние экономические санкции США и Евросоюза.

Серьезные маркетинговые расчеты нужно начинать с анализа макроэкономических показателей и тенденций, которые в настоящее время находятся в положительной динамике. Из всего списка показателей наиболее важными макроэкономическими показателями являются:

- 1) стадия экономического цикла;
- 2) размер валового внутреннего продукта (ВВП);
- 3) совокупные доходы населения;
- 4) инфляция;
- 5) состояние денежно-кредитной системы;

3. Демографическая среда. Численность и динамика населения страны, региона, города; структура населения, его особенности относятся к основным вопросам маркетингового анализа на макроуровне. От ответов на эти вопросы напрямую зависит определение потенциальной емкости любого потребительского рынка и возможностей его развития в долгосрочной перспективе.

Демографические волны главным образом влияют на колебания спроса в таких отраслях, как производство детской одежды, мебели, игрушек, продуктов питания, ювелирные украшения, книг и т.п. Они определяют спрос на услуги детских садов, школ, вузов, других образовательных учреждений. В России было выявлено снижение численности населения, но благодаря социально-ориентированной политике правительства РФ, удалось стабилизировать численность населения [3].

4. Технологическая среда. В торговле активно внедряются новые технологии, влияющие на себестоимость продукции и на спрос населения.

3. Метод SWOT-анализа используется для исследования внутренней среды торговой организации. На основе SWOT-анализа было выявлено:

1. Сильные стороны предприятия: удобное месторасположение магазина; широкий ассортимент качественных товаров; оптимальные цены на продукцию, которые обеспечиваются за счет использования эффективных технологий логистики и бюджетного контроля затрат; контроль качества продукции; дополнительные услуги и собственная кулинария; транспортная магистраль; репутация магазина

2. Слабые стороны предприятия: уровень качества обслуживания покупателей; оформление и мерчандайзинг; неразвитость маркетингового обеспечения продаж; отсутствие квалифицированных рабочих кадров; покупательский трафик не растет.

Возможности: повышение спроса; расширение ассортимента; более активная реклама; выход на новые сегменты рынка

4. Угрозы: замедление роста рынка; медленный рост покупательской способности населения; рост цен у поставщиков; приход сильных западных конкурентов.

После составления ключевых возможностей и угроз, сильных и слабых сторон разработаем матрицу SWOT-анализа. (см. Таблица 2)

Таблица 2 -Матрица SWOT-анализа

Магазин «Лотос»	Сильные стороны (S): 1) удобное месторасположение магазина; 2) оптимальные цены на продукцию, которые обеспечиваются за счет использования эффективных технологий логистики и бюджетного контроля затрат; 3) контроль качества продукции; 4) диверсификация; 5) транспортная магистраль; 6) репутация магазина. 7) финансовая устойчивость предприятия.	Слабые стороны (W) 1) уровень качества обслуживания покупателей; 2) оформление и мерчандайзинг; 3) неразвитость маркетингового обеспечения продаж; 4) не хватает квалифицированных рабочих кадров. 5)слабая рекламная политика. 6) ограниченная площадь склада.
Возможности (S): 1) повышение спроса; 2) расширение ассортимента; 3) более активная реклама; 4) доступность внешних инвестиций; 5) выход на новые сегменты рынка	Поле «сила-возможности» 1) увеличение объема продаж за счет расширения ассортимента продукции; 2) предоставление дополнительных услуг;	Поле «слабость-возможности» 1) создание партнерских отношений с учебными заведениями для привлечения квалифицированных специалистов; 2) обучение продавцов; 3) привлечение мерчандайзеров. 4) разработка эффективной рекламной политики.
Угрозы (T): 1) медленный рост покупательской способности населения; 2) выход на рынок конкурентов; 3) рост цен у поставщиков. 4) изменение потребностей	Поле «сила-угрозы» 1) формирование ценовой политики, ориентированной на потребителей; 2) оптимизация управления; 3) внедрение маркетингового подхода; 4)повышение уровня менеджмента.	Поле «слабость-угрозы» 1) разработка планов маркетинга; 2) разработка конкурентных стратегий для обеспечения защиты доли рынка и расширения своей деятельности.

В целях эффективного использования результатов SWOT-анализа, нужно оценить их с точки зрения важности и степени влияния на продажи методом позиционирования возможностей и угроз (см. Таблицы 3,4.)

Таблица 3 - Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	1) выход на новые сегменты рынка; 2) расширение ассортимента;	более активная реклама;	-
Средняя вероятность	доступность внешних инвестиций	повышение спроса	-
Низкая вероятность	-	-	-

Таблица 4 - Матрица позиционирования угроз

	Угроза разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	-	-	выход на рынок конкурентов	приход сильных западных конкурентов.
Средняя вероятность	-	-	медленный рост покупательской способности населения;	1) рост цен у поставщиков 2) изменение потребностей покупателей.
Низкая вероятность	-	-	-	-

Матрица позиционирования возможностей включает все возможности магазина, которые имеют для него большое значение и их необходимо использовать в разработке стратегий предприятия.

Матрица позиционирования угроз показывает, что угроза появления конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства магазина и ликвидироваться в первостепенном порядке. Угрозы прихода сильных западных конкурентов, роста цен у поставщиков и изменения потребностей у покупателей требуют контроля ситуации и разработки действий для их нейтрализации.

На основе SWOT-анализа разрабатываются маркетинговые стратегии, позволяющие обеспечить конкурентоспособность торговой организации.

Маркетинговые стратегии разрабатываются на основе анализа деловой среды и конкурентной позиции этого предприятия. Таким образом, проведенный анализ показал:

1. Метод PEST-анализа показал, что экономика России и РБ переживает трудные времена, но при этом будет сохраняться рост потребления, но он будет существенно ниже. Рост ВВП будет расти, но он будет ниже темпа роста инвестиций.

2. Метод SWOT-анализа выявил сильные и слабые стороны магазина «Лотос», угрозы и возможности деловой среды.

Магазин «Лотос» за счет своих сильных сторон (месторасположение, финансовая устойчивость, ассортимент, репутация и т.д.) нейтрализует угрозы деловой среды. Для этого магазин должен выходить на новые сегменты рынка (дети, пенсионеры) за счет расширения ассортимента продукции, активной рекламной компании.

3. Для оценки конкурентоспособности магазина относительно конкурентов используется метод построения многоугольника конкурентоспособности. Для выявления конкурентоспособности фирмы был проведен опрос 50 респондентов для того, чтобы выяснить и оценить конкурентоспособность магазинов «Центрторг», «Росинка». (Таблицы 5,6,7)

Таблица 5 - Оценка конкурентоспособности магазина «Лотос»

Факторы	Баллы					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Имидж	1	2	3	4	5	4
Цена	1	2	3	4	5	4
Ассортимент	1	2	3	4	5	4
Уровень услуг	1	2	3	4	5	2
Место	1	2	3	4	5	4
Атмосфера	1	2	3	4	5	2
Качество продукции	1	2	3	4	5	4

Таблица 6-Оценка конкурентоспособности магазина «Центрторг»

Факторы	Баллы					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Имидж	1	2	3	4	5	5
Цена	1	2	3	4	5	4
Ассортимент	1	2	3	4	5	5
Уровень услуг	1	2	3	4	5	4
Место	1	2	3	4	5	4
Атмосфера	1	2	3	4	5	5
Качество продукции	1	2	3	4	5	4

Таблица 7 - Оценка конкурентоспособности магазина «Росинка»

Факторы	Баллы					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Имидж	1	2	3	4	5	5
Цена	1	2	3	4	5	4
Ассортимент	1	2	3	4	5	4
Уровень услуг	1	2	3	4	5	3
Место	1	2	3	4	5	2
Атмосфера	1	2	3	4	5	4
Качество продукции	1	2	3	4	5	4

На основе проведенного опроса были выявлены следующие выводы:

- Имидж магазина «Лотос» находится на среднем уровне, благодаря ассортименту, ценам и качеству продукции, местоположению.
- Имидж магазина «Центрторг» высокий, так как эта торговая сеть зарекомендовал себя с положительной стороны.
- По мнению потребителей наиболее низкие цены в магазинах «Росинка» и «Центрторг».
- Наиболее широкий ассортимент, по мнению опрошенных, в



магазине «Центрторг». В магазинах «Лотос» и «Росинка» уровень ассортимента находится на хорошем уровне. Следовательно, Магазины «Лотос» нужно работать над расширением ассортимента продукции для выхода на новые сегменты рынка.

- В магазине «Лотос» уровень предоставляемых услуг находится на низком уровне.

- За счет организации музыкального сопровождения, интерьера магазинов атмосфера «Центрторг» и «Росинка» находится на высоком уровне, оформление и выкладка товара не на уровне в магазине «Лотос».

- Качество продукции в магазинах «Лотос», «Центрторг» «Росинка» отвечает требованиям покупателей, но в магазине «Лотос» есть недостатки, которые вызывают недовольство покупателей – это очереди в кассах и грубость персонала, наличие просроченных продуктов.

Исходя из выше перечисленного, позиции магазина «Лотос» неплохие, но ему необходимо для упрочнения позиций разработать эффективную стратегию развития.

4. Для обеспечения конкурентоспособности магазин «Лотос» использует стратегию дифференциации. Стратегическая цель - завоевание большей доли рынка, который достигается за счет широкого ассортимента продукции и его дифференциации. Для поддержания стабильности стратегии магазин «Лотос» использует различные методы: информирование покупателей о достоинствах товара, реклама, укрепление имиджа.

Разработка стратегии развития компании носит комплексный характер. Основные стратегические решения включают оценку бизнес – портфеля по развитию продукта на различных рынках, решения по обеспечению конкурентоспособности компании. Возможности стратегических альтернатив роста магазина «Лотос» рассмотрим на основе матрицы И. Ансоффа.

Магазин «Лотос» пришел на рынок Воронежа в конце 2008 г. Головное предприятие, согласно матрице И. Ансоффа, вышло на новые рынки с существующими товарами, то есть использовала стратегию развития рынка. Эта стратегия включает маркетинговые усилия по продвижению ассортимента продукции за счет раскрутки бренда, использования мерчандайзинга и создания новой надежной системы дистрибуции. В настоящее время магазин «Лотос» использует стратегию лидирующих позиций по издержкам – ценовое лидерство. Эта стратегия является базовой (по М. Портеру) и обеспечивается на основе возможности компании снижать затраты на производство для установления более низкой цены (по сравнению с конкурентами) и расширения доли рынка.

Выбор стратегии магазина рассмотрим и на основе метода анализа конкурентных сил или модели пяти конкурентных сил М. Портера. Потенциал рентабельности (долгосрочной прибыли) определяется взаимодействием пяти сил [4]:

1. Конкуренция среди действующих компаний

Магазины «Центрторг» и «Росинка» не представляют явную угрозу для магазина «Лотос», так как они находятся в разных районах города, их деятельность можно мониторить, предвидеть их действия, сотрудничать с ними.

2. Появление новых конкурентов.

Магазин «Лотос» должен использовать стратегию – постоянный мониторинг бизнес – среды для разработки упреждающих стратегий.

3. Угроза товаров – заменителей не актуальна, так как ассортимент продукции постоянно расширяется.

4. Угрозу давления со стороны потребителей показал проходящий финансовый кризис. Но политика Магазин «Лотос» ориентирована на более низкие цены.

5. Угроза рыночной власти поставщиков. Поставщиками магазина «Лотос» являются более 150 российских и иностранных производителей и дистрибьюторов. В настоящее время этот фактор не представляет угрозы для магазина.

Эта компания занимает позицию последователя: рыночная доля невелика, а конкурентные позиции достаточно сильны.

Для обеспечения конкурентоспособности магазина мы предлагаем внедрить целый комплекс маркетинговых стратегий:

Эти стратегии смогут обеспечить конкурентные преимущества магазину «Лотос». Совершенно очевидно, что на основе корпоративных конкурентных стратегий разрабатываются стратегии маркетинга на функциональном и операционном уровнях. Функциональная стратегия разрабатывается с учетом конкретных сегментов рынка. Основным сегментом рынка является группа потребителей «добившиеся» и «традиционалисты»: это состоятельные и самоуверенные люди отдают предпочтение статусу и качеству при выборе марки товаров и люди приверженцы традиций своей страны, не любят перемен и приобретают хорошо знакомые им товары. К ним мы относим женщин в возрасте от 30 до 39 лет, имеющих семью, состоящих из 3-х и более человек, с уровнем дохода (на одного человека) свыше 10 тыс. руб., с высшим образованием, средний чек которого составляет от 500 до 1000 руб.

Маркетинговая стратегия разрабатывается:

1. На корпоративном уровне, где рекомендуется использовать стратегию характерного имиджа, включающие подходы, способствующие росту репутации компании за счет

формирования фирменного стиля, корпоративной ответственности за результаты труда, культуры организации сервиса для клиентов.

2. На функциональном уровне:

А) Стратегия привлечения потребителей направлена на стимулирование потребителей посредством проведения промо - акций, ориентированных на различные целевые группы – детей, любителей футбола, женщин и другие.

Б) Стратегия позиционирования направлена на формирование имиджа и повышения репутации компании с использованием маркетинговых коммуникаций.

3. На операционном уровне:

1. Стратегия брендинга направлена на формирование имиджа и предпочтений покупателями определенной торговой марки в результате организации эффективных коммуникаций для успешного продвижения товара.

2. Ценовая стратегия: рекомендуется стратегия высокое/низкое ценообразование, которое приходится по душе чувствительным к цене покупателям, потому что позволяет им находить действительно существенные скидки. Этот способ добавляет привлекательности магазину в его борьбе с конкурентом, ориентирующимся на «низкие цены каждый день». Смысл высокого/низкого ценообразования состоит в том, чтобы разделить как продуктовые линейки, так и аудитории покупателей. В верхней части такого ценообразования создается возможность для увеличения маржи за счет продажи покупателями, малочувствительным к ценам, товаров с большой наценкой. И за счет увеличения нормы прибыли в ключевых линейках. А нижнюю часть такого ценообразования применять к линейкам, которые чувствительны к ценам и которые нетрудно сравнить по ценам с другими магазинами. Периодически проводятся промо - акции для привлечения покупателей. На товары, доступные аналогичным товарам в других магазинах устанавливаются конкурентноспособные цены.

3. Стратегия распределения: рекомендуется электронная торговля продуктами, которая направлена на целевую группу потребителей - людей молодого и среднего возраста, владеющими информационными технологиями. Электронная торговля в мировом масштабе растет быстрыми темпами приблизительно 20% в год, а традиционный ритейл переживает период некоторого упадка, включая закрытие магазинов. Разработка мобильных приложений, позволяющих сравнивать цены, станут главным фактором изменений в покупательском поведении.. Ключевые факторы успеха: размер и качество ассортимента, цена и забота о потребителе/внимание к потребителю.

4. Коммуникационная стратегия:
- А) Совершенствование сайта магазина «Лотос»
  - Б) Внедрение интерактивного маркетинга – системы обеспечения потребителей и передачу отклика на нее посредством телевидения и компьютеров с использованием Интернета; оперативная обратная связь, поддержание диалога, открытие электронных клубов потребителей и др.
  - В) Внедрение социального и зеленого маркетинга.
  - Г) Проведение рекламных компаний, стимулирование сбыта.
5. Сервисная стратегия: обучение и переподготовка персонала с целью улучшения организационной культуры и соответствия поведения персонала стандартам обслуживания, внедрения и развития технологии взаимодействия с клиентами.

**References:**

- [1] The economic mechanism of social and economic systems in a competitive environment and strategic choice / Y.R. Nikolaeva, E.V. Rodionov, Santalova M.S., Shubina E.A.: collective monography / Voronezh, 2015. Tom Part 2
- [2] Conditions of formation of new quality of growth of economic systems. Santalova M.S., Rodionov E.V., Sibiryatkina I.V., Popov E.V. World Applied Sciences Journal. 2013. v. 27. № 6. P. 785-789.
- [3] How effective is the work with personel in the trade organization. Santalova M.S., Solomatina E.D., Nikolaeva Y.R. Science and Society, 2014. № 2-1. P. 136.
- [4] The influence of cost accounting methods for costing products. Santalova M., Nikolaeva J., Rodionov E. Science and Humanity. 2014. № 6. P. 131-138.