



УДК 339.132.2

© М. В. Ивашкин, 2010

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВЫМИ СЕТЯМИ

Ивашкин М. В. – д-р экон. наук, проф. кафедры «Маркетинг и коммерция», тел.: (4212) 37-52-29 (ТОГУ)

Мировой кризис выявил слабую подготовку российского менеджмента среднего и высшего звена для работы в условиях неустойчивого и сокращающегося спроса на основные товары и услуги. В статье рассматриваются основные проблемы, связанные с управлением торговыми сетями в условиях неопределенности конъюнктуры товарных рынков, а также предлагаются некоторые пути их решения, основанные на использовании основополагающих принципов риск-менеджмента в торговых компаниях, функционирующих на рынке потребительских товаров.

The world crisis has revealed a weak preparation of the Russian middle and top management for work under conditions of unstable and decreasing demand for the basic goods and services. In the article the basic problems of trading networks management under conditions of uncertainty of conjuncture of the commodity markets are considered. There have been suggested certain solutions of these problems based on use of fundamental principles of risk-management in trade companies functioning on the consumer goods market.

Ключевые слова: торговые сети, операционный маркетинг, риск-менеджмент, комплекс маркетинга.

Прошедший мировой кризис и последовавший за ним период стагнации со всей наглядностью показал, что большинство операторов российского рынка крайне слабо подготовлены к работе в условиях неопределенности и конъюнктурных флуктуаций. Демонстрируя достаточно высокие по мировым меркам темпы развития при стабильном (а в отдельных отраслях, даже ажиотажном) росте спроса на большинство товаров и услуг, многие продавцы уже при первых признаках стагнации запаниковали и предприняли целый ряд шагов по сворачиванию своего бизнеса и выводу активов из оборота.

Неумение и нежелание предпринимательских структур России идти на временное сокращение собственных доходов ради сохранения производства

и, как следствие, рабочих мест, еще раз продемонстрировало слабость экономической подготовки управленческих кадров, их неспособность принимать стратегические решения, ориентированные на длительную перспективу. Вместе с тем, было бы не вполне справедливо все объяснять исключительно элементарной алчностью и безграмотностью кадрового состава компаний. Проблема значительно глубже и многограннее и лежит как в субъективной, так и в объективной плоскости.

Прежде всего, необходимо помнить, что кризис, как и большинство процессов, происходящих в экономике, имеет как положительную, так и отрицательную составляющие. С одной стороны, он значительно ухудшает основные показатели компаний, приводит к необходимости сворачивания ряда инвестиционных программ, создает обстановку нервозности, а в отдельных случаях – даже паники. С другой – очищает рынок от низкоэффективных компаний, формируя в будущем более комфортные условия для развития выживших и сохранивших свой бизнес фирм. Из этого вовсе не следует, что к кризисным процессам следует относиться с фатальной обреченностью. Наоборот, только те компании, которые мобилизуют все свои материальные, финансовые и интеллектуальные ресурсы, могут в дальнейшем рассчитывать на достойное место в новой посткризисной структуре рынка. Помочь руководству фирм в преодолении возникающих трудностей во многом способно использование принципов риск-менеджмента как одного из разделов специального менеджмента, активно развивающегося в последние годы как у нас в России (Боровкова В. А., Балабанов И. Т., Омаров А. М. и др.), так и за рубежом (Jones A., Knight F. N., Nicoll D. и др.).

Существует несколько общепризнанных направлений повышения устойчивости деятельности компании в условиях нестабильности рынка и общего падения спроса, связанных с использованием принципов риск-менеджмента. Не все из них могут эффективно использоваться в рамках торговых сетей и практически все из них требуют значительной адаптации к специфике посреднического бизнеса. Рассмотрим некоторые, на наш взгляд, наиболее актуальные в современных условиях.

Во-первых, это построение эффективных информационных систем. Данные системы особенно эффективны на начальном этапе негативного изменения спроса и включают в себя разветвленные системы мониторинга рынка и налаживания обратной связи с покупателями с использованием всего богатого арсенала инструментов маркетинговых исследований. Такие системы призваны как собирать, так и распространять информацию во внешней среде. Собирая актуальную информацию, они формируют основу для принятия комплекса превентивных мер по страхованию бизнеса от выявленных негативных тенденций. Распространяя позитивную информацию о различных аспектах деятельности компании, они формируют ее общий благоприятный имидж в глазах целевых покупателей.

Во-вторых, передача части полномочий от высшего руководства на места в товарные и функциональные подразделения компании, т. е. среднему



звену управления. Это необходимо для сокращения времени реакции на изменения, происходящие в рыночной среде. Причем, здесь следует помнить о том, что принимаемые руководством решения должны быть ориентированы не столько на улучшение тех или иных финансовых показателей компании, сколько на удовлетворение потребностей различных групп целевых покупателей. В рамках данного направления высшее руководство компании должно постоянно внушать своим подчиненным мысль об объективной нестабильности рыночной ситуации, а также поощрять в них стремление к реализации выгод, возникающих благодаря появлению новых стратегических окон. Кроме того, успешная реализация данного направления позволяет решать еще одну очень важную проблему – сохранение приемлемого уровня контроля при увеличении размеров компании и расширении товарной и географической сфер ее деятельности.

В-третьих, внедрение гибких (прежде всего информационных) технологий в организации торгового процесса. Данное направление предполагает, прежде всего, широкое внедрение компьютерной техники как в сферу торгового менеджмента, так и в технологию организации торгового процесса, начиная от поступления товара на оптовый склад торговой сети и до организации работ по послепродажному обслуживанию покупателей. Одним из важнейших мероприятий в рамках данного стратегического направления является формирование и управление контингентом постоянных покупателей. Постоянные покупатели магазина являются важнейшим ресурсом сохранения объемов товарооборота в условиях общего падения спроса. При этом очень важно помнить, что постоянные покупатели – это не лишенные свободы выбора субъекты. Лояльность таких покупателей очень трудно завоевать, но еще труднее сохранить. В современных условиях удержать покупателя только разовыми скидками или периодическими рекламными акциями уже невозможно. Нужны более глубокие и серьезные инструменты. Например, широкое внедрение программ лояльности, системы накопительных и призовых скидок. При продаже товаров длительного пользования возможно комплексное индивидуальное обслуживание покупателей от момента покупки ими товара в магазине до его утилизации и приобретения со скидкой нового аналогичного товара.

Наконец, четвертым направлением является постоянное обновление и переподготовка кадров, особенно высшего и среднего управленческого звена. Важность данного стратегического направления особенно возрастает в условиях кризиса, поскольку нестабильная внешняя среда предполагает не только принятие нестандартных многовариантных и, конечно же, рискованных решений, но и их практическую реализацию в условиях обострения конкурентной борьбы. Это, на наш взгляд, предполагает постоянное совершенствования менеджмента фирмы, наличие кадрового резерва, способного взять на себя ответственность в период резких колебаний спроса. Переподготовка кадрового состава фирмы должна осуществляться с использованием различных форм и методов обучения как с отрывом, так и без отрыва от основной

деятельности; как собственными, так и привлеченными специалистами. Что касается найма в период кризиса на работу новых руководителей со стороны, к этому следует прибегать только в крайнем случае. Данная мера оправдана только при необходимости кардинального изменения рыночной миссии фирмы. В остальных случаях упор должен делаться на собственный кадровый резерв.

Что касается конкретных организационно-экономических мероприятий, осуществляемых в рамках риск-менеджмента, нам представляется вполне обоснованным их рассмотрение в рамках комплекса операционного маркетинга (товар, цена, распределение, продвижение, дополнительные услуги и персонал).

Товарная политика торговой сети, как и любой посреднической фирмы, специфична, поскольку товар не создается самой компанией, а только ею распределяется. В связи с этим необходимо так сформировать ассортимент, чтобы он давал стабильный и высокий доход. Причем стабильность и доходность в данном случае являются противодействующими факторами. Желание увеличить рентабельность неизбежно приводит к повышению степени риска и, как следствие, увеличению нестабильности в финансовых показателях. Следовательно, необходимо найти оптимальный баланс между рискованным, но в случае успеха высокодоходным ассортиментом, и ассортиментом, пользующимся стабильным спросом, но не обеспечивающим высокую рентабельность. Как показывает практика, в количественном отношении размер рискованного ассортимента должен составлять порядка 15 % от общего объема реализации сети.

Кроме того, существенно повышает устойчивость компании к негативным воздействиям внешней среды диверсификация в новые сферы деятельности и на новые рынки. В частности, увеличение доли «private label», позволяет не только снижать закупочные цены, но и перераспределять часть рисков на компании-производители. В российских торговых сетях за последние годы значительно увеличилась доля «private label» при продаже продовольственных товаров, а вот при продаже непродовольственных товаров данный метод практически не используется. Хотя известно, что именно непродовольственные товары длительного пользования особенно чувствительны к конъюнктурным колебаниям.

Ценовая политика торговой сети в условиях неустойчивости должна быть сориентирована, во-первых, на работу с низкодоходными сегментами рынка, а во-вторых, на работу с постоянными покупателями. Частично мы об этом уже говорили ранее. Хотелось бы только добавить, что здесь необходимо соблюдать следующие основные правила:

- скидки должны носить комплексный характер и охватывать различные категории покупателей;
- особое внимание следует уделять накопительным скидкам, учитывающим как объем, так и частоту покупок;



– товарные бонусы должны представлять реальную ценность для покупателя, а не восприниматься ими как бесполезная нагрузка к основному товару;

– необходимо шире внедрять различного рода компенсации при повторных покупках.

Политика распределения должна основываться на использовании различных типов каналов как прямых, так и косвенных. Особенно перспективным направлением здесь является производственный и торговый франчайзинг. С точки зрения риск-менеджмента франчайзинг, или франшиза, очень привлекателен, поскольку позволяет быстро расширять торговую сеть, охватывая большое число разноплановых рынков (в т. ч. высокорискованных) не подвергая опасности базовые структуры самой торговой сети. В случае неудачи на том или ином сегменте рынка весь риск перекладывается на франчайзи, небольшой юридически независимый магазин, который в такой ситуации закрывается или реорганизуется. В случае же успеха данный рынок включается в число базовых рынков сети и уже в дальнейшем подвергается более углубленному воздействию, а перспективный магазин может быть включен в структуру сети. В случае неясных перспектив развития данного сегмента сеть все равно остается в выигрыше, увеличивая число потенциальных и реальных клиентов просто за счет расширения своего присутствия на рынке. Высокая эффективность франчайзинга привела к тому, что многие зарубежные ритейлеры полностью формируют свою распределительную политику на его основе.

В области продвижения акцент следует делать на синтетические методы воздействия на покупателя.

Как известно, продвижение включает в себя четыре основных элемента воздействия на сознание целевого покупателя: реклама, public relations, стимулирование сбыта и личные продажи. Суть синтетических методов продвижения заключается в том, что они подразумевают одновременное использование сразу нескольких (а в отдельных случаях даже всех) элементов продвижения. Использование синтетических методов продвижения позволяет сформировать систему перманентного и комплексного воздействия на целевого покупателя, а также проникать на новые сегменты рынка без существенного изменения основных положений политики продвижения. Например, распространение рекламы через интернет позволяет воздействовать на такие категории покупателей, которые не слушают радио, не читают газет и очень мало смотрят телевизор (банковские служащие, программисты, часть подростковой аудитории). Использование public relations в дополнение к рекламе придает политике продвижения социальную направленность, вызывает у покупателей доверие не только к отдельным товарам фирмы, но и ко всей фирме целиком, ее целям и формам организации хозяйственной деятельности. Использование методов личных продаж в сочетании с традиционной рекламой повышает доверие покупателя к продавцу, делает рекламное обращение более персонифицированным, с одной стороны, и адресным – с другой.

В процессе объединения различных элементов продвижения в единое целое не стоит забывать и об изменении самих элементов. В частности, в условиях нестабильности спроса самым серьезным образом меняется структура рекламного воздействия. Это связано с несколькими факторами, усиливающими свое воздействие на покупателя как во время кризиса, так и в посткризисный период.

Во-первых, покупатель становится более осторожным по отношению к продавцу, справедливо полагая, что он его (продавца) интересует исключительно как источник получения наличных денег.

Во-вторых, финансовые возможности покупателя снижаются, а следовательно, его покупки должны быть более экономически обоснованы.

В-третьих, падение спроса обостряет конкуренцию и расширяет возможности покупателя по выбору товаров, делая его более разборчивым и требовательным в выборе продавца.

Все вышеперечисленные факторы значительно снижают эффективность традиционных средств рекламы и заставляют продавца не только искать новые, но и изменять форму подачи информации в рамках традиционных рекламных средств. В этой связи хотелось бы несколько слов сказать о рекламе на месте продажи.

В отличие от всех остальных средств рекламы особенность данного способа воздействия на сознание покупателя заключается в пространственном и временном совпадении следующих элементов: продавца, товара, рекламы и самого покупателя. В условиях обострения конкуренции очень важно ограничить возможности покупателя по принятию взвешенного и неторопливого решения по покупке того или иного товара. Зародившееся подсознательное слабое желание покупателя приобрести товар необходимо развить до реального мотива. Что собственно и обеспечивает реклама на месте продажи.

Дополнительные услуги также являются важнейшим элементом стабилизации продаж в период кризиса. Они, с одной стороны, значительно облегчают процесс потребления приобретенного товара (особенно товаров крупногабаритных и технически сложных). С другой стороны, придают взаимодействию продавца и покупателя длительный, а в отдельных случаях, даже партнерский характер. Кроме того, дополнительные услуги формируют положительное впечатление о продавце и, в случае возникновения аналогичной потребности, побуждают потребителя совершать покупки в уже знакомом и понравившемся магазине.

В заключение еще раз хотелось бы сказать о роли персонала в деятельности торговой сети в условиях кризиса. По нашему мнению, именно персонал и его навыки в принятии экономически обоснованных стратегических решений является ключевым фактором выживания компании и ее развития в самых тяжелых условиях.