

## Стратегические альтернативы развития торгового сетевого бизнеса в контексте маркетингового управления

Алексей В. Казанцев<sup>1</sup> alexei.v.kazantsev@gmail.com  
Эвелина А. Гомонко<sup>2</sup> gevelina@mail.ru

<sup>1</sup>отделение национальной экономики экономического факультета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, пр-т Вернадского, 81, стр. 1, г. Москва, 119571, Россия

<sup>2</sup>кафедра экономики, Белгородский ун-т. кооперации, экономики и права, ул. Садовая, 116а, г. Белгород, 308016, Россия

**Реферат.** Разработка стратегии развития торгового сетевого бизнеса является актуальной и наиболее трудоемкой задачей, решаемой в контексте маркетингового управления сетевым структурами. Недостаточная теоретическая и методическая база сдерживает разработку стратегических направлений развития сетевого бизнеса в торговле. В связи с этим дано понятие стратегии и определена ее роль в маркетинговом управлении сетевым бизнесом. Основой формирования стратегии развития сетевого бизнеса в розничной торговле является установление взаимоотношений с поставщиками, покупателями и внутри сети, эффективность которых определяется результативностью выбранных с этой целью приемов, маневров и принципов поведения. По мнению авторов, одним из направлений реализации стратегии в сложившейся ситуации должно стать установление контроля над действиями контрагентов в рамках стратегии горизонтальной и вертикальной кооперации. Определено, что общим направлением действий в случае реализации стратегии горизонтальной кооперации является заключение стратегических альянсов и развитие франчайзинга. При реализации стратегии вертикальной кооперации – установление устойчивых связей с поставщиками и покупателями. Для оценки взаимоотношений между поставщиком и ритейлером предлагается методика расчета показателя силы взаимоотношений между ними. В основу этой методики положена балльная оценка уровня удовлетворенности в рамках предъявляемых друг к другу требований, с последующим взвешиванием и усреднением этих показателей. Предложенная методика может быть использована при формировании портфеля поставщиков. Управление взаимоотношениями с поставщиками в рамках модели SCM, а также оценка уровня приверженности позволит своевременно приспособиться к изменениям, связанным со структурой поставщиков.

**Ключевые слова:** маркетинговое управление, стратегия, торговый сетевой бизнес, ритейл, стратегия вертикальной кооперации, стратегия горизонтальной кооперации, сила взаимоотношений с поставщиками

## Strategic choices for retail development in the context of marketing management

Alexei V. Kazantsev<sup>1</sup> alexei.v.kazantsev@gmail.com  
Evelina A. Gomonko<sup>2</sup> gevelina@mail.ru

<sup>1</sup>national economy department the faculty of economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Prospect Vernadskogo, 81/1, Moscow, 119571, Russia

<sup>2</sup>economy department, Belgorod university of cooperation, economy and law, Sadovay Str., 116A Belgorod, 308016, Russia

**Summary.** Working out the retail development strategy is a crucial and the most time-consuming task to be solved by retailers in the context of marketing management. The lack of theoretical and methodological frameworks constrains working out strategic directions for retail development. In this regard, the authors define the concept of the strategy and its role in marketing management in retailing. The basis for the retail development strategies is to establish relationships with suppliers, customers and within the network, the effectiveness of which is determined by the effectiveness of selected methods for this purpose, exercises and principles of conduct. In the authors' opinion, in the circumstances concerned one of the directions of the strategy realization should be establishing control over contractors' activities in the framework of horizontal and vertical co-operation strategies. The authors state that in case of the horizontal cooperation strategy realization general guidelines should be strategic alliances conclusion and franchising development. While implementing the vertical cooperation strategy suppliers and retailers should establish sustainable relationships. In order to evaluate the relationships between the supplier and the retailer the paper provides a procedure of calculating the interrelationship force indicator. The procedure is based on scoring a satisfaction level taking into account mutual requirements, followed by weighting and averaging these indicators. The proposed procedure can be used for configuring a suppliers' portfolio. Supplier Relationship Management within SCM models, as well as assessment of the level of commitment will allow time to adapt to the changes associated with the structure of suppliers.

**Keywords:** marketing management, a strategy, retailing, retail, a vertical cooperation strategy, a horizontal cooperation strategy, interrelationship force

Для цитирования

Казанцев А. В., Гомонко Э. А. Стратегические альтернативы развития торгового сетевого бизнеса в контексте маркетингового управления // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 355–362. doi:10.20914/2310-1202-2016-4-355-362

For citation

Kazantsev A. V., Gomonko E. A. Strategic choices for retail development in the context of marketing management. *Vestnik VSUET* [Proceedings of VSUET]. 2016. no. 4. pp. 355–362. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2016-4-355-362

## Введение

Эффективное функционирование торгового сетевого бизнеса, обеспечение высоких темпов его развития и поддержание конкурентных преимуществ в значительной степени определяются уровнем маркетингового управления, которое позволяет уменьшить неопределенность во взаимоотношениях с поставщиками, покупателями и внутри сети, повысить готовность участников такого взаимодействия к непредвиденным ситуациям, обосновать приоритетные направления реализации стратегии развития сетевого бизнеса в розничной торговле и сконцентрировать на них усилия.

Экономический кризис показал, что сетевому бизнесу в розничной торговле необходимо внести корректировки в план стратегического развития. Торговые сети испытывают реальную потребность в разработке соответствующей сложившимся условиям хозяйствования стратегии развития в целях создания устойчивых конкурентных преимуществ и их реализации в маркетинговой среде. В связи с этим предлагаются конкретные стратегические направления развития сетевого бизнеса в торговле.

### 1.1 Материалы и методы исследования

#### 1.1.1 Понятие стратегии и ее роль в маркетинговом управлении сетевым бизнесом

Общепринятой трактовки термина «стратегия» в экономической литературе до настоящего времени не существует.

Считается, что одним из первых критический обзор современных школ стратегического управления провел Г. Минцберг, по результатам которого он выделил пять понятий стратегии: стратегия – план, т. е. система последовательных действий; стратегия – позиция, предполагающая определение положения организации во внешней среде и относительно главных конкурентов; стратегия – «ловкий прием», «отвлекающий маневр», призванный заставить конкурентов потратить время и средства; стратегия – принцип поведения; стратегия – перспектива [4].

Восприятие стратегии в таком понимании Дж. Б. Куинн называет рациональным инкрементализмом, У. Астли и К. Формбрун – коллективной стратегией, направленной на установление сотрудничества между различными организациями, в том числе потенциальными конкурентами, В.С. Ефремов – стратегией кооперации, посредством которой происходит развитие прямой и обратной контрактации и, в конечном счете образуется совместное предпринимательство.

Многие экономисты по преимуществу склонны рассматривать стратегию как совокупность норм и правил, которые должны составлять основу выработки и принятия управленческих решений, но важно добавить, что только при условии установления эффективного взаимодействия с непосредственным окружением.

В таком контексте, прежде всего, усиливается значение расположения организации относительно внешней среды, в связи с чем предлагаются и совершенствуются маркетинговые инструменты, способствующие установлению взаимосвязей с поставщиками и покупателями, разрабатываются меры по укреплению системы этих отношений с целью получения конкурентных преимуществ и завоевания конкурентоспособных позиций на потребительском рынке.

Вместе с тем, если необходимо дать комплексную оценку эффективности маркетингового управления, то нужно взглянуть внутрь компании стратегия выступает как перспектива.

Г. Минцберг называет это явление идеологией организации, под которой понимается система ценностей, убеждений, воззрений по поводу организации, разделяемые всеми ее членами и отличающие ее от других образований [4]. Реализация совместных целей обеспечивает прочность и долгосрочность взаимоотношений, возможность получения уникального конкурентного преимущества.

Допустимо предположить, что стратегия – это общее направление действий, руководствуясь которым участники сетевого бизнеса в розничной торговле обеспечивают получение уникального конкурентного преимущества исходя из реальных возможностей, определяемых по результатам маркетингового мониторинга сложившихся отношений с поставщиками и покупателями (внешний маркетинговый мониторинг) и внутри сети (внутренний маркетинговый мониторинг).

Стратегия развития сетевого бизнеса в розничной торговле должна способствовать превращению изменений в окружении в уникальные конкурентные преимущества, приданию им предсказуемого характера.

Однако, ни стратегу, ни группе стратегического планирования не под силу разработать совершенную безошибочную стратегию в силу ее постоянной корректировки к изменяющейся окружающей среде.

В этом случае вступает в действие закон «адаптивного механизма», когда посредством всего инструментария стратегического управления достигается эффективность функционирования организации [9].

В контексте наших рассуждений можно остановиться и на исследованиях Р. Паскаля, утверждающего, что снижение результатов деятельности подталкивает организацию к экспериментам с новыми идеями, а профессионально легимизированной практикой стало принятие и использование управленческих идей без глубокого усвоения лежащих в их основе положений и без принятия обязательств, необходимых для того, чтобы их поддерживать.

Мы считаем необходимым постоянно пересматривать и экономически обосновать основные направления реализации стратегии, регулярно проводить внутренний и внешний маркетинговый мониторинг, по итогам которого разрабатывать корректирующие мероприятия и вносить соответствующие изменения в стратегический план развития сетевого бизнеса в розничной торговле.

Основой стратегии развития сетевого бизнеса в розничной торговле должно стать эффективное взаимодействие с поставщиками, покупателями и внутри сети, результативность выбранных с этой целью приемов, маневров и принципов поведения.

Выполнение и строгое соблюдение этого требования позволяет рассматривать стратегию не только как жизнеспособную позицию, но и как перспективу, разделяемую участниками сетевого бизнеса в их намерениях и действиях.

Реализация стратегии позволяет уменьшить неопределенность внешней среды и повысить эффективность использования вовлеченных в сетевой бизнес-ресурсов. В случае, если развитие потребительского рынка идет по эволюционному пути, стратегия его участников должна быть нацелена на стабилизацию структуры рынка и правил взаимодействия, закрепления освоенных ниш и достигнутого положения в иерархии рыночных игроков.

В настоящее время структура российского потребительского рынка подвергается радикальным изменениям. Происходит постоянное вторжение на рынок новых, не менее «мощных», участников, которые поглощают одних и вытесняют других, заставляя их отступать в менее привилегированные ниши. Такие структурные изменения сопровождаются интенсивной институциональной динамикой, теснейшим образом связанной с усилением концентрации торгового бизнеса посредством слияния и поглощения.

Одним из направлений реализации стратегии в такой ситуации является установление контроля над действиями контрагентов в рамках стратегии горизонтальной и вертикальной кооперации.

## 1.2 Полученные результаты и их обсуждение

### 1.2.1 Стратегия горизонтальной кооперации

Общим направлением действий в случае реализации стратегии горизонтальной кооперации должно стать заключение стратегических альянсов при сохранении автономии их участников с точки зрения прав собственности.

Альянсы чаще всего образуются между розничными ритейлерами разного профиля, не являющимися прямыми конкурентами друг другу, но обслуживающие одну и ту же целевую группу потребителей. Наиболее популярны в настоящее время альянсы розничных сетей и девелоперов, результатом сотрудничества которых является строительство новых торговых центров.

Развитие сетевого бизнеса в розничной торговле также может осуществляться за счет франчайзинга – промежуточной формы между горизонтальной интеграцией и кооперацией.

Базовым условием для франчайзинга является внесение первоначального взноса и выполнение обязательств по реконструкции торговых помещений и приобретению оборудования. Взамен он получает возможность использования бренда, гарантированные поставки полного ассортимента товаров и более низкие закупочные цены.

Франчайзинговые соглашения в последнее время чаще всего используются крупными ритейлерами в качестве инструмента форсированного захвата территорий.

Действия по укреплению рыночных позиций в регионах присутствия и расширению географии сетей путем создания альянсов или подписания франчайзинговых соглашений с местными ритейлерами в современных условиях считается наиболее эффективными способами адаптации к институциональным особенностям потребительского рынка принимающего региона.

Указанные направления развития торгового сетевого бизнеса реализуются преимущественно экстенсивным путем, т. е. за счет увеличения числа сетевых магазинов. При этом значительная доля прироста количества новых магазинов обеспечивается региональной составляющей. Закрепление рыночных ниш в регионах является для сетевого бизнеса в розничной торговле одним из главных стратегических приоритетов.

Одновременно с решением задачи экстенсивного роста сетевого бизнеса в розничной торговле проникновение в регионы позволяет ему повысить конкурентный статус, постепенно укрепляя рыночные позиции и превращаясь в национальную компанию.

Наряду с расширением географии сетей, перед сетевым бизнесом в розничной торговле встает необходимость трансформации выбранной стратегии развития в направлении разработки и внедрения новых торговых форматов.

В продуктовом сегменте розничного потребительского рынка приоритетной тенденцией выступает стремление участников сетевого бизнеса к мультиформатности, продвигая сразу несколько торговых форматов: супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры, «магазины у дома» или «удобные магазины», мелкооптовые магазины «Cash & Carry», бутики и магазины de luxe.

Диверсификация торговых форматов и целевых групп покупателей служит краткосрочным инструментом борьбы за нишу на потребительском рынке с западными операторами, большинство из которых мультиформатны, а также своеобразным средством защиты от риска неэффективности того или иного формата.

Именно поэтому «дженералистская» стратегия развития сетевого бизнеса в розничной торговле представляется вполне обоснованной, несмотря на то, что сопряжена с дополнительными управленческими расходами.

Стратегически важным направлением развития сетевого бизнеса в розничной торговле мы считаем активное использование систем дисконтных карт и программ лояльности, проведение кампаний скидок и подарочных акций, представление услуг потребительского кредитования.

В составе способов неявного воздействия на потребителя необходимо повышать гибкость ценовой политики, осваивать передовые методы мерчендайзинга, связанного с расположением товаров на полках и их презентацией покупателю, стимулировать практики импульсных (спонтанных) покупок.

Участникам сетевого бизнеса в розничной торговле не стоит забывать и о том, что постепенно повышается степень универсализации стратегии их развития в части применяемых набора торговых технологий.

Традиционная экономическая теория видит в этом элемент обычной экономической конкуренции, связанный с экономией издержек и извлечением прибыли от инноваций. В результате складывается новый механизм распространения организационных инноваций, когда их внедрение не подчинено только лишь калькуляции издержек, а связано с вынужденной «гонкой» за лидерами [5].

### 1.2.2 Стратегия вертикальной кооперации и архитектура SCM

Общим направлением действий при реализации стратегии вертикальной кооперации должно стать установление устойчивых связей с поставщиками и покупателями.

В качестве стратегического направления в этом случае следует выделить создание цепи поставок (модели SCM), позволяющей центральной фирме контролировать поведение субъектов сетевого бизнеса, находящихся на различных звеньях этой цепи.

Внедрение системы SCM требует проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов является одним из наиболее мощных способов повышения эффективности взаимодействия с поставщиками и покупателями и оптимизации внутренних бизнес-процессов. При этом процесс функционирования сетевого бизнеса в розничной торговле выступает в качестве бизнес-системы, состоящей из множества бизнес-процессов, которые и призван перепроектировать реинжиниринг.

Понимание сетевого бизнеса в розничной торговле как единой бизнес-системы, нацеленной на максимальное удовлетворение дифференцированного потребительского спроса, сопровождается изменениями в мотивации и оценке деятельности персонала и управленческих структур.

В нашем случае новая модель разрабатывается на основе уже действующей модели функционирования торгового сетевого бизнеса, учитывающей его технологические особенности, в том числе специфику управленческих и социальных технологий.

Приоритетной задачей при проведении реинжиниринга бизнес-процессов является выявление критических факторов маркетингового управления, ключевых составляющих сетевого бизнеса в розничной торговле во взаимоотношениях с поставщиками, покупателями и внутри сети.

Критичность ключевых факторов маркетингового управления выявляется по результатам внешнего и внутреннего мониторинга бизнес-процессов, что позволяет выделить основные бизнес-процессы, которые в дальнейшем будут перепроектированы.

К настоящему времени разработано несколько методических подходов к проведению реинжиниринга бизнес-процессов, предлагаемых ведущими консалтинговыми фирмами, содержание которых обобщено в таблице 1.

Характеристика основных методических подходов к проведению реинжиниринга бизнес-процессов

Table 1.

Characteristics of the main methodological approaches to business process management

Методический подход / Methodological approaches	Краткая характеристика подхода / Brief description of the approach
CASE-технологии разработки информационных систем / CASE-technology development of information systems	Ориентирован на разработчиков информационных систем / It focuses on the development of information systems
Объектно-ориентированное моделирование / Object-oriented modeling	Основан на описании данных о бизнес-процессе и его развитии; обеспечивает создание прозрачных легко модифицируемых моделей и информационных систем, допускающих повторное использование отдельных компонентов / Based on the description of the data on the business process and its development; It provides a transparent and easily modified models of information systems which allow reuse of the individual components
Имитационное моделирование / Imitating modeling	Обеспечивает глубокое представление модели, полные средства их анализа. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены основные рабочие процедуры, описано их поведение, информационные и материальные потоки между ними / Provides insight into the model, complete their analysis tools. Models are created in the form of flow diagrams, where the main operating procedures, described their behavior, information and material flows between them
Инженерия знаний / knowledge engineering	Позволяет представить в моделях плохо формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессе, рабочих процедурах; решает проблему создания интеллектуального интерфейса конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей / It lets imagine models poorly formalized knowledge management of the business process, working procedures; It solves the problem of creating end-user intelligent interface with sophisticated analysis tools models
Метод быстрой разбивки приложений / Method of rapid breakdown of applications	Позволяет сокращать время создания поддерживающих информационных систем / It allows you to reduce the creation of supporting information systems
Интегрированный подход (система ReThink) / The integrated approach (ReThink system)	Является проблемно-ориентированным приложением, позволяющим использовать специальные и универсальные средства моделирования бизнес-процессов; создавать наглядные модели, что упрощает освоение и использование системы непрограммирующими пользователями; обеспечивает создание иерархических моделей, позволяющих описывать бизнес-процессы с различной степенью детализации; позволяет проверять гипотезы типа «что если» с помощью механизма сценариев / It is the problem-oriented application that allows the use of special-purpose and business process modeling tools; create visual models, which simplifies the development and use of non-programming users of the system; It provides a hierarchical models to describe business processes with varying degrees of detail; It allows you to check the hypothesis of the "what if" scenarios with the help of the mechanism

Приемлемым решением для сетевого бизнеса в розничной торговле будет создание интегрированной системы ReThink, которая является проблемно-ориентированным приложением, позволяющим использовать специальные и универсальные средства моделирования бизнес-процессов, создавать наглядные модели, что значительно упрощает освоение и использование системы после ее внедрения в деятельности компании, обеспечивает создание иерархических моделей, описывающих бизнес-процессы в рамках модели SCM с различной степенью детализации, а также проверять гипотезы «что если» с помощью механизма типовых сценариев развития ситуации.

Установление долгосрочных дистанцированных отношений с поставщиками в рамках стратегии вертикальной кооперации также предполагает включение в стратегический план компании направления, связанного с формированием и эффективным использованием маркетинговых активов, по сути, являющихся своеобразным «доказательством приверженности», способного в значительной степени сократить риск проявления оппортунистического поведения со стороны поставщиков.

С одной стороны, маркетинговые активы, полученные благодаря особому сотрудничеству, генерируют добавленную стоимость для участников сетевого бизнеса в розничной торговле как в контексте дифференциации товарного предложения, так и снижения возможных затрат.

Однако, с другой стороны, создание таких активов требует соответствующих инвестиций во взаимоотношения с поставщиками.

Исследования М. Бенсао и Э. Андерсона показали, что чем больший объем инвестиций производит покупатель (под покупателем мы понимаем именно розничные сети) во взаимоотношения с поставщиками, тем в большей степени он начинает осознавать опасность, в результате оказываясь в невыгодной для себя конкурентной позиции, так как полезный эффект от подобных инвестиций в виде «человеческих ресурсов», знаний и навыков своего персонала, не может быть перенесен на взаимоотношения с другим поставщиком. Поэтому розничные ритейлеры должны стремиться максимально регулировать построение цепи поставок и контролировать поведение участников всех звеньев этой цепи.

В условиях конкуренции те поставщики, которые остаются в результате отбора в цепи поставок, вынуждены удовлетворять все более жестким условиям розничных сетей. Это может быть требование максимальных скидок, отсрочек платежей, строгого соблюдения графика поставок, обеспечивая поставщикам гарантированные, постоянные и крупные заказы. При этом такие требования распространяются как на дистрибьюторов, так и на производителей.

В качестве способа субординации последних может выступать использование собственной торговой марки (развитие продукции *private label*), что позволит не только сэкономить средства на закупку товаров (на 20–30%), но и продвинуть собственный бренд на рынке потребительских товаров, а в последующем транслировать его на все торговые точки.

Активное использование собственной торговой марки объясняется экспансией международных розничных торговых компаний и одновременно локальных ритейлеров, что придает им стратегический статус.

Это обстоятельство позволяет рассматривать создание продукции *private label* в качестве направления реализации стратегии сетевого бизнеса в розничной торговле. Определяя стратегию брендинга собственной торговой марки необходимо провести сегментацию рынка, по результатам которой выделить кросс-категорийные (зонтичные) и категорийные (нишевые) марки. В составе последней группы могут присутствовать продукты категорий, отличающихся высокой эмоциональной зависимостью, а также товары, связь которых с именем розничной торговой сети нежелательна.

Каждый сегмент имеет свое уникальное позиционирование, что должно отражаться в стратегии брендинга собственной торговой

марки, принципах ценообразования, выборе товара и его продвижении.

Товары, которые предполагается реализовать под собственной торговой маркой, должны обладать высокой оборачиваемостью, повседневным и стабильным спросом, или, наоборот, ярко выраженной сезонностью, высокой маржой, уникальными потребительскими характеристиками и новизной.

Выигрыш от осуществления маркетинговых инвестиций розничным ритейлером во взаимоотношения с поставщиками обеспечивается за счет возможности развития тесного взаимодействия в условиях ограниченности ресурсов, максимизации полезности благодаря уникальным компетенциям поставщика, а также формирования конкурентного преимущества.

Цепочка поставок (модель SCM) позволяет установить взаимосвязь между маркетинговой стратегией и действиями, направленными на развитие взаимоотношений с поставщиками через интересы конечных потребителей, отражая результативность взаимоотношений на рынке. Она начинается с определения функциональных маркетинговых стратегий, которые впоследствии приводят к тактическим маркетинговым действиям.

В свою очередь, тактические маркетинговые действия оказывают влияние на потребителей, формирующих в своей совокупности спрос на рынке, положение розничного ритейлера, которое определяет его финансовые показатели, ценность и инвестиционную привлекательность.

### 1.2.3 Методика расчета силы взаимоотношений между поставщиком и ритейлером

Рост силы взаимоотношений приводит к укреплению рыночной позиции компании, а, следовательно, содействует увеличению генерируемого денежного потока и норме прибыли на вложенный капитал.

Показатель силы взаимоотношений отражает средний уровень удовлетворенности обеих сторон: поставщика и ритейлера.

Количественно рассчитать силу взаимоотношений между поставщиком и ритейлером можно с помощью балльной оценки. На первом этапе поставщик и ритейлер, используя метод мозгового штурма, определяют перечень требований друг к другу и обсуждают степень их приоритетности, в итоге приходя к согласию относительно каждого требования. Далее, каждый из них определяет уровень удовлетворенности в отношении выполнения конкретного требования по шкале от 1 до 5, где 1 – наибольший уровень удовлетворенности, 5 – наименьший уровень удовлетворенности.

Для расчета среднего уровня удовлетворенности каждому требованию присваивается «вес», который рассчитывается по формуле:

$$W_i = 6 - \text{Удовл}_i \quad (1)$$

где  $W_i$  – вес  $i$ -го требования;  $\text{Удовл}_i$  – уровень удовлетворенности в отношении исполнения  $i$ -го требования;  $i$  – требования со стороны поставщика или ритейлера,  $i=1,2,3,\dots,n$ .

Средний процент общей удовлетворенности по всем требованиям рассчитывается отдельно по поставщику и ритейлеру и определяется по средней арифметической взвешенной, отражая их ожидания в отношении принятых обязательств друг перед другом:

$$\overline{\text{Удовл}} = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \cdot \text{Удовл}_i}{\sum W_i} \cdot 100 \quad (2)$$

где  $\overline{\text{Удовл}}$  – средний уровень удовлетворенности, %.

На последнем этапе по средней арифметической простой рассчитывается сила взаимоотношений, которая характеризует средний уровень удовлетворенности обеих сторон: чем выше сила взаимоотношений, тем выше уровень приверженности поставщика.

$$CB = 100 - \frac{\overline{\text{Удовл}}_{\text{пост.}} + \overline{\text{Удовл}}_{\text{ритейл.}}}{2} \quad (3)$$

где  $CB$  – сила взаимоотношений, %;  $\overline{\text{Удовл}}_{\text{пост.}}$  – средний уровень удовлетворенности компании поставщика, %;  $\overline{\text{Удовл}}_{\text{ритейл.}}$  – средний уровень удовлетворенности розничного ритейлера, %.

В целях управления долгосрочными дистанцированными отношениями с поставщиками по итогам оценки силы взаимоотношений формируется портфель поставщиков.

Однако, даже если сформирован портфель поставщиков, периодически должен проводиться поиск новых. Осуществляя пробные закупки у последних, отдел закупок и логистики должен постоянно следить за результатом выполнения ими контрактных обязательств и осуществлять входной контроль поставленной продукции.

В случае отсутствия рекламаций по итогам входного контроля, нарушения сроков и условий поставок «новый» поставщик переводится в более высокую по уровню удовлетворенности группу. Одновременно с этим другие поставщики могут быть переведены в более низкую группу по уровню удовлетворенности, если их компетенции уступают «новому» поставщику.

Управление взаимоотношениями с поставщиками в рамках модели SCM, а также оценка уровня приверженности позволит своевременно приспособиться к изменениям, связанным со структурой поставщиков.

## Заключение

Основным предназначением стратегии развития сетевого бизнеса в розничной торговле является устранение неопределенности в непосредственном окружении и превращение этих знаний в уникальные конкурентные преимущества.

При этом стратегия рассматривается как позиция, предполагающая определение положения организации во внешней среде и относительно конкурентов. Дополняет определение стратегии как жизнеспособной позиции, ее восприятие в качестве перспективы, разделяемой непосредственными участниками сетевого бизнеса в розничной торговле: поставщиками, покупателями и персоналом компании.

Основой формирования стратегии развития сетевого бизнеса в розничной торговле является установление взаимоотношений с поставщиками, покупателями и внутри сети, эффективность которых определяется результативностью выбранных с этой целью приемов, маневров и принципов поведения.

Приоритетным направлением реализации стратегии развития сетевого бизнеса в розничной торговле должно стать установление контроля над действиями контрагентов в рамках стратегии горизонтальной и вертикальной кооперации.

Общим направлением действий в случае реализации стратегии горизонтальной кооперации являются действия по укреплению рыночных позиций в регионах присутствия и расширению географии сетей путем создания альянсов или подписания франчайзинговых соглашений.

Вполне обоснованной представляется «джераллистская» стратегия. Несмотря на то что она сопряжена с дополнительными управленческими расходами, она служит эффективным инструментом борьбы за нишу на потребительском рынке с международными мультиформатными сетями.

Общим направлением действий в случае реализации стратегии вертикальной кооперации является установление долгосрочных дистанцированных отношений с поставщиками. В этом случае в стратегический план развития сетевого бизнеса в розничной торговле должно быть включено направление, связанное с формированием и эффективным использованием специфических маркетинговых активов, что требует соответствующих инвестиций.

Розничные ритейлеры должны стремиться максимально регулировать построение цепи поставок, что позволит не только установить взаимосвязи между маркетинговыми стратегией и действиями, направленными на развитие взаимоотношений с поставщиками, но и с покупателями, на установление взаимоотношений, с которыми в процессе разработки стратегии должен делаться основной акцент.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Валько Д. В. Системный подход к маркетингу взаимоотношений // Управление в современных системах. 2013. № 1. С. 9-19.
- 2 Елизарьева М. С. Эффективные конкурентные стратегии: новая конкурентная стратегия на основе инновационного превосходства // Научный журнал. 2016. № 8. С. 42-43.
- 3 Казанцев А. В. Основные направления развития сетевого бизнеса в торговле // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 141-144.
- 4 Радаев В. В. Время покажет? Среднесрочные эффекты применения Закона о торговле // Экономическая политика. 2014. № 5. С. 75-90.
- 5 Радаев В. В. Формирование новых российских рыночных форм контроля и деловая этика // Journal of European Social Policy. 2016. Т. 26. № 3. С. 1-20.
- 6 Снитко Л. Т., Савенкова И. В. Система франчайзинга и его эффективность на конкурентном товарном рынке // Вестник Белгородского университета кооперации экономики и права. 2016. № 3 (59). С. 51-62.
- 7 Rolbina E.S., Kalenskaya N.V., Novenkova A.Z., Ukpere W.I. Marketing foundation for retail and office center's tenant mix // Problems and perspectives in management. 2016. Т. 14. № 1. С. 228-234
- 8 McKenzie B., Dukeov I. Retail strategy and policy in Russia // Retailing in emerging markets: a policy and strategy perspective. 2014. С. 176-199

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Алексей В. Казанцев** к. э. н., доцент, отделение национальной экономики экономического факультета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, пр-т Вернадского, 81, стр. 1, г. Москва, 119571, Россия, alexei.v.kazantsev@gmail.com  
**Эвелина А. Гомонко** к. э. н., доцент, кафедра экономики, Белгородский ун-т кооперации, экономики и права, ул. Садовая, 116а, г. Белгород, 308016, Россия, gevelina@mail.ru

## КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

**Алексей В. Казанцев** провел обзор литературных источников по исследуемой проблеме, написал рукопись, разработал методику расчета силы взаимоотношений с поставщиками  
**Эвелина А. Гомонко** осуществляла консультацию в ходе исследования, корректировала рукопись до подачи в редакцию и несет ответственность за плагиат

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 22.10.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 18.11.2016

## REFERENCES

- 1 Val'ko D. V. A systematic approach to relationship marketing. *Upravlenie v sovremennykh sistemakh* [Control in modern systems]. 2013. no. 1 pp. 9-19. (in Russian).
- 2 Elizar'eva M. S. Effective competitive strategies: a new competitive strategy based on innovation excellence. *Nauchnyi zhurnal* [The scientific journal]. 2016. no. 8. pp. 42-43. (in Russian).
- 3 Kazantsev A. V. The main directions of development of the network business and trade. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad]. 2011. no. 4. pp. 141-144. (in Russian).
- 4 Radaev V. V. Time will tell? Medium-term effects of the application of the trade. *Law Ekonomicheskaya politika* [Economic policy]. 2014. no. 5. pp. 75-90. (in Russian).
- 5 Radaev V. V. Formation of new Russian markets forms of control and business ethics. *Journal of European Social Policy*. 2016. V. 2. no. 3. pp. 1-20. (in Russian).
- 6 Snitko L. T., Savenkova I. V. The system of franchising and its effectiveness in a competitive rental goods market. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii ekonomiki i prava* [Proceedings of Belgorod University of cooperation Economics and law]. 2016. no. 3 (59). pp. 51-62. (in Russian).
- 7 Rolbina E.S., Kalenskaya N.V., Novenkova A.Z., Ukpere W.I. Marketing foundation for retail and office center's tenant mix. Problems and perspectives in management. 2016. V. 14. no. 1. pp. 228-234
- 8 McKenzie B., Dukeov I. Retail strategy and policy in Russia. Retailing in emerging markets: a policy and strategy perspective. 2014. pp. 176-199

## INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Alexei V. Kazantsev** candidate of economical sciences, assistant professor, national economy department the faculty of economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Prospect Vernadskogo, 81/1, Moscow, 119571, Russia, alexei.v.kazantsev@gmail.com  
**Evelina A. Gomonko** candidate of economical sciences, assistant professor, economy department, Belgorod university of cooperation, economy and law, Sadovay Str., 116A Belgorod, 308016, Russia, gevelina@mail.ru

## CONTRIBUTION

**Alexei V. Kazantsev** reviewed literature on the investigated problem, wrote the manuscript, and worked out the procedure of calculating the interrelationship force indicator  
**Evelina A. Gomonko** conducted consultation during the course of the study and edited the manuscript before submitting it to the publisher and is responsible for plagiarism

## CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 10.22.2016

ACCEPTED 11.18.2016