На правах рукописи

Капитонов Дмитрий Викторович

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТОРГОВОЙ СЕТИ НА ОСНОВЕ ФОРМАТИРОВАНИЯ

Специальность 08.00.05
«Экономика и управление народным хозяйством»
(менеджмент)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2013

Диссертация выполнена на кафедре экономики и организации производства Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования « Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана»

Научный руководитель:	Рыжикова Тамара Николаевна: доктор экономических наук, профессор, ФБГОУ ВПО Государственный университет управления
Официальные оппоненты:	
Похвощев Владимир Александрович	доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента МИРБИС (Московская международная школа бизнеса-Институт)
Попович Леонид Григорьевич	доктор экономических наук, профессор кафедры предпринимательства и внешнеэкономической деятельности ФБГОУ ВПО МГТУ им.Н.Э.Баумана
Ведущая организация:	ФБГОУ ВПО Государственный университет управления

Защита состоится « 19 » декабря 2013 года в 13-00 часов на заседании диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 212.141.21 при ФГБОУ ВПО «МГТУ им. Н.Э.Баумана» по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.7, ауд.511.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «М Н.Э.Баумана».

НТБ МГТУ им. Н.Э. Баумана
2039251
Капитонов Д.В. Разработка

Автореферат разослан «18 » ноября 2013г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.и.н., профессор А.Д.Кузьмичев

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. В настоящее время российский рынок заполнен большим количеством торговых сетей, владельцами которых являются как отечественные, так и зарубежные компании. Приход на рынок крупных иностранных компаний обострил конкуренцию в этом виде бизнеса и стимулировал его развитие. Именно эти компании ускорили развитие форматов на нашем рынке, поэтому российские сети, чтобы стать более конкурентоспособными по отношению к иностранным компаниям, также вынуждены прибегать к «форматированию».

На нашем рынке представлены основные форматы сетевых магазинов: мягкий дискаунтер, «магазин у дома», супермаркет, гипермаркет. Основные отличительные особенности таких форматов – площадь, количество товарных позиций в ассортименте - не дают возможности покупателям различать форматы, а, следовательно, и сами компании не в полной мере получают пользу от форматирования. Вывод напрашивается сам собой: форматирование является важным инструментом для управления сетями, однако его возможности до сих пор в полной мере не изучены. Попытки привлечь более разнородную аудиторию приводят к тому, что позиционирование форматов размывается в рамках одной сети, поэтому у одной сетевой компании может быть несколько форматов магазинов одновременно. Причем каждая компания подразумевает свои критерии для каждого формата магазина, и иногда, позаимствовав иностранные термины «дискаунтер» или магазин «эконом - класса», по сути, формат не соответствует названию и своему европейскому аналогу. Причиной является стремление отдельной компании выделиться среди конкурентов, используя оригинальный термин в названии формата, или разработать собственный формат.

Степень разработанности проблемы. Исследованию путей и проблем развития торгово-розничных сетей посвятили свои труды многие отечественные ученые-экономисты, такие как М.И.Баканов, И.А.Бланк, С.А.Васильев, В.Н.Задорожный, В.П. Иваницкий и др.

Значительный вклад в развитие информационно-аналитической поддержки руководителей внесли такие зарубежные ученые, как А. Дайле, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват и др., и отечественные – Ю.П.Анискин, А.В.Анищенко, М.Л.Лукашевич, А.И.Орлов, Т.Н. Рыжикова, С.Г.Фалько, А.А.Харин и др.

Однако многие вопросы управления торговыми предприятиями, а особенно вопросы управления развитием сетевого бизнеса, остаются не достаточно исследованными. Слабо изучены вопросы управления розничными торговыми сетями, реализующими однородную продукцию, а имеющиеся результаты исследований зарубежных ученых не всегда могут быть использованы, а иногда и неприменимы в российских условиях. В ходе выполнения работы рассматривались и обобщались результаты исследований в области сравнительного анализа форматов торговых сетей, полученные отечественными учеными. Различные аспекты управления сетевыми структурами в розничной торговле исследованы в трудах Г.А.Волощук, Е.Л. Драчевой, П.Г.Иванова, И.Н. Крайновой, А.А.Литвинюка и др.

Учитывая вышесказанное и несмотря на множество публикаций по проблематике управления развитием торговых сетей, до настоящего времени данная тема является недостаточно разработанной как в теоретическом, так и в практическом аспектах. В работах перечисленных авторов нами не найдено комплексного изложения подходов к управлению развитием мультиформатных торговых сетей, в том числе и на основе архитектурно-строительных паттернов, с целью методического обеспечения их конкурентоспособности на современном этапе развития системы и оптимизации затрат на это развитие. И наконец, вопрос заключается в том, можно ли считать технологию форматирования, принятую на западе, теорией, можно ли ее развивать, можно ли с ее помощью решить проблему развития сети или это лишь второстепенный инструмент управления.

По нашему мнению, этот пробел в теории и практике управления развитием торговых сетей обусловливает научный и практический интерес к разработке механизма управления развитием сети и рекомендаций для его внедрения, а также выбор темы и определение цели и задач диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка и совершенствование организационно - экономического механизма управления мультиформатной торговой сетью для обеспечения ее устойчивого и долговременного развития.

Данная цель потребовала постановки и решения следующих задач:

- ✓ рассмотреть возможности форматирования торговых сетей и установить, может ли систематизировать современные теоретические подходы к форматированию и оценить возможность применения форматирования, в качестве инструмента развития мультиформатных торговых сетей, провести анализ форматов зарубежных и российских розничных торговых сетей, рассмотреть их организационную структуру и изучить механизмы управления развитием мультиформатных торговых сетей, проанализировать имеющиеся подходы к их классификации;
- ✓ форматирование быть положено в основу разработки механизма управления обеспечением развития мультиформатной торговой сети и оценить перспективы его применения;
- ✓ обосновать использование стратегического контроллинга в качестве инструментария, позволяющего поддерживать управление развитием торговой сети, детализировать ее деятельность как сложного экономического объекта, исследовать факторы, определяющие темпы и направления развития торговых сетей;
- ✓ разработать методические рекомендации по выбору и обоснованию стратегии развития мультиформатной торговой сети на основе проектирования и использования архитектурно-строительных паттернов;
- ✓ разработать методические подходы к оценке эффективности альтернативных вариантов механизма управления мультиформатной торговой сети.

Объектом исследования определены отечественные и зарубежные мультиформатные торговые сети, функционирующие на российском потребительском рынке.

Предметом исследования явились организационно-экономические отношения в мультиформатных торговых сетях, а также организационно-экономический механизм управления развитием мультиформатной торговой сети.

Теоретическую основу диссертации составили фундаментальные концепции и разработки отечественных и зарубежных ученых-экономистов, специалистов в области теории функционирования сферы обращения, планирования, менеджмента, исследования отечественных и зарубежных ученых по вопросам функционирования розничных торговых сетей, другие исследования сферы потребительского рынка.

Методология исследования базируется на теории менеджмента, стандартизации, стратегического контроллинга, маркетинга, экономики предприятия и методологии системного анализа.

Информационно – эмпирическая база исследования - нормативные акты и законодательные материалы, публикации в периодической печати, аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, а также результаты опроса, полученные в ходе самостоятельно проведенного исследования руководителей предприятий сетевой розничной торговли. Кроме того была использована информация, взятая из сети Интернет, посвященная развитию торгового бизнеса в России.

К важнейшим результатам исследования, полученным лично автором и обладающим научной новизной, относятся следующие:

- обоснована целесообразность форматирования торговых сетей как способа развития бизнеса и обеспечения его устойчивой привлекательности для инвесторов;
- установлено, что теория форматирования торговых сетей не является самостоятельной теорией, а лишь результатом развития теорий стандартизации, стратегического контроллинга и маркетинга и может быть положена в основу разработки механизма управления обеспечением развития мультиформатной торговой сети;
- на основе архитектурно-строительных паттернов с применением пат-анализа разработана методика выбора и обоснования стратегии развития мультиформатной торговой сети, что способствует повышению точности прогнозирования результатов деятельности;
- обосновано использования контроллинга в качестве механизма под-держки процессов принятия решений для управления развитием торговой сети на основе форматирования;
- разработан методический подход к оценке эффективности альтернативных вариантов стратегий развития мультиформатной торговой сети.

Достоверность полученных результатов, выводов и рекомендаций подтверждается тем, что в ходе исследования применялась современная нормативно-правовая база и статистика официальных органов государственной власти, аналитические отчеты консалтинговых компаний, бизнес-статистика компании BOSCO SPORT, а также использованием достижений отечественной и зарубежной науки в области менеджмента, маркетинга и стратегического контроллинга.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в необходимости изыскания внутренних резервов и целесообразности использования организационно – экономических методов информационно–аналитической поддержки руководителей мультиформатных торговых сетей для повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней рекомендации создают системную основу для совершенствования управления развитием бизнеса в розничной торговле. Реализация алгоритма формирования методики выбора и обоснования стратегии развития мультиформатной торговой сети на основе архитектурно-строительных паттернов с применением пат – анализа предоставляет инструмент для решения проблем развития сети и обеспечения гомеостазиса, который позволит принимать и обосновывать экономически выверенные административные решения. Реализация выбранного направления стратегии развития бизнеса в розничной торговле обеспечит торговой сети конкретизировать стратегические цели ее развития и конкурентного преимущества, произвести уникальные конкурентные преимущества и обеспечить их стабильность на рынке потребительских товаров.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в рамках п.10.11. паспорта специальностей ВАК 08.00.05 « Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент».

Апробация и внедрение результатов исследования.

Основные положения диссертационной работы докладывались на международных и российских научно-практических конференциях: в Кубанском государственном университете на IV Международной научно-практической конференции (Краснодар, 2012 г.), на 2-ой международной научной конференции по организации производства - вторые Чарновские чтения, (и в МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 2012 г.), а также на заседании лаборатории НУЦ «Контроллинг и управленческие инновации» (МГТУ им. Н.Э.Баумана, Москва, 2013). Практические положения диссертационной работы приняты для внедрения компанией ООО «Спорттовары Боско» (Акт о внедрении от 28 февраля 2013 г.).

Публикации. Результаты диссертационного исследования представлены в 5-и публикациях, в том числе 3 - в изданиях, рекомендованных Перечнем ВАК. Общий авторский вклад – 2,25 п.л.

Объем и структура работы. Структура диссертации обусловлена целями и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования. Работа состоит из введения, трех глав и заключения, содержит 7 таблиц, 24 рисунка. Список использованных источников включает 189 наименований, включая интернет - источники. Объем диссертационной работы – 137 страниц.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, раскрыта степень ее разработанности в трудах отечественных и зарубежных ученых, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования,

изложена научная новизна и практическая значимость результатов, их апробация и внедрение.

В первой главе «**Теоретические аспекты организации развития мультиформатной торговой сети**» рассмотрена эволюция развития управления торговыми сетями в России и за рубежом и ее современные тенденции. Сформулированы проблемы управления торговыми сетями в России, такие как отсутствие формализованного бизнеса и единых стандартов, большая зависимость компании от персонала, неэффективные бизнес-процессы, отсталая технология, неэффективные информационные системы, которые не поддерживают основные процессы и задачи бизнеса, неэффективные системы управления, непрозрачный бизнес, затрудняющий контроль и оперативное управление, невысокое качество услуг и т.п.

Во второй главе «**Пути совершенствования организационно - экономического механизма управления развитием торговой сети на основе форматирования**» разработана методика, предложен и обоснован механизм управления развитием мультиформатной торговой сети, позволяющие повысить качество проработки решения руководителями, а также в целом сократить время на подготовку информации для принятия решения.

В третьей главе «**Организационно - методическое обеспечение для принятия управленческих решений по развитию мультиформатной торговой сети**» сформирован организационно - экономический механизм управления развитием мультиформатной торговой сети. Предложен подход к оценке эффективности различных вариантов решений целесообразности развития мультиформатной торговой сети.

В **заключении** изложены основные выводы по результатам исследования.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Обоснована целесообразность форматирования торговых сетей как способа развития бизнеса и обеспечения его устойчивой привлекательности для инвесторов.

Анализируя ситуацию, сложившуюся в секторе розничной торговли на настоящий момент, в *качестве основных тенденций развития бизнеса*, характерных для рынка сетевой розничной торговли, можно признать развитие стратегии «мультиформатности» (многоформатности) крупными сетями с целью расширения рыночной доли, привлечения новых потребителей и удержания старых. Проблемы развития торговых сетей в постоянно изменяющемся мире требуют создания базовых теорий и инструментов.

В диссертационной работе рассмотрены и проанализированы следующие пути развития бизнеса в розничной торговле:

- ✓ развитие сети путем создания собственных предприятий на новых территориях;
- ✓ покупка уже существующих предприятий и даже целых компаний (слияние и поглощение);

✓ франчайзинг, позволяющий без больших инвестиций в развитие собственной сети в течение небольшого времени расширять масштабы торговых операций с минимальными затратами и рисками.

При этом наибольшей трудностью для создания магазинов на новых территориях является размытость формата. Наибольшим препятствием для сделок слияния и поглощения также является *отсутствие формата или его размытость*. Это же характерно и для франчайзинга, поэтому и в первом, и во втором, и в третьем случае одним из необходимых факторов развития является форматирование. В качестве критериев для форматирования исследованы: площадь торгового зала, о*формление торгового зала, оборудование торгового зала, месторасположение и оформление входа, м*аркетинговая политика, ассортиментная политика, ценовая политика, бизнес-процессы, закупки, наличие дополнительного сервиса.

Четко определенный формат магазина помогает его владельцу понять, на какую аудиторию он ориентируется. Также формат магазина позволяет уточнить границы, в которых предполагается дальнейшее развитие бизнеса, и прогнозировать результат.

В качестве примера рассмотрено направление BOSCO SPORT, в этом направлении проанализированы разные форматы. Магазины BOSCO подразделяются на классы в зависимости от площади магазинов: класс А – более 250кв.м., В - от 150 до 250 кв.м., С –менее 150 кв.м., при этом класс С имеет еще и подклассы: магазин в магазине, отдельно стоящий, магазин в торговом центре галерейного типа, магазин в здании с отдельным входом. Магазины разных классов имеют как фирменные элементы оформления и мебели, так и соответствующие своему классу, а также соответствующую классу ассортиментную и ценовую политики. Кроме того, они имеют собственную географическую ориентацию, ассортиментную и ценовую политику. Собственно, они и являются форматами BOSCO.

2.2.Установлено, что теория форматирования торговых сетей не является самостоятельной теорией, а лишь результатом развития теорий стандартизации, стратегического контроллинга и маркетинга, и может быть положена в основу разработки механизма управления обеспечением развития мультиформатной торговой сети.

Исходя из сказанного, форматирование объединяет и развивает в себе отдельные положения различных теорий для упрощения управления, в нашем случае - сетями в розничной торговле. Достижение финансово-экономических успехов в долгосрочной перспективе, безусловная выживаемость бизнеса обеспечивается системой стратегического контроллинга. Стратегический контроллинг выполняет функцию реализации стратегии от стратегического планирования до стратегического управления, поэтому обосновано, что формат – это инструмент стратегического контроллинга. Максимальная прибыль при этом важная, но не главная задача. Распространенная ситуация - прибыльность в краткосрочной перспективе не означает успешность в более далеком будущем, без своевременных и достаточных инвестиционных затрат. Более того, такие инвестиционные вложения зачастую могут превышать размеры

прибыли за год. Поэтому инвестору нужны гарантии успешного развития сети в долгосрочной перспективе, такой гарантией и является форматирование. Можно сказать, что формат магазина – это разновидность стандарта, определяющего ожидания потребителя, позволяющего владельцу оптимизировать затраты на организацию и ведение бизнеса, сориентировать нужного покупателя и отслеживать степень его (покупателя) удовлетворенности. Таким образом, формат – это способ сегментации и позиционирования одновременно, то есть инструмент маркетинга. Также это возможность задать необходимые ориентиры и им следовать.

2.3. *На основе архитектурно-строительных паттернов с применением* path-анализа разработана методика выбора и обоснования стратегии развития мультиформатной торговой сети, что способствует повышению точности прогнозирования результатов. Важнейшими элементами развития торговой сети являются, прежде всего, площади, их выбор и оформление. Именно они оказывают значительное влияние на эффективность дальнейшей работы магазина. Исходя из этого, логично было бы предлагать аналогичный стандартный подход для строительства объектов сетевых предприятий, то есть паттернами могут быть:

- ✓ соответствующее оформление торгового зала
- ✓ оборудование торгового зала
- ✓ месторасположение и оформление входа

Паттерны в розничной торговле имеют непосредственную связь с дальнейшей моделью эксплуатации магазина и его форматом, то есть паттерны и определяются, в конечном счете, форматом. Если мы посмотрим на паттерны компании BOSCO SPORT, представленные в таблице 1., то увидим, что разбивка по классам магазинов, уже описанная в главе 1, определяет соответствующие паттерны, такие как: площадь, мебель, фирменный фриз и т.д. А такие паттерны, как зонирование и площадь, определяет ассортимент магазина определенного класса.

Таблица 1

Паттерны компании Боско Спорт

Паттерны	**Форматы магазинов сети BOSCO SPORT**			
	Магазин Класса А	**Магазин Класса В**	**Магазин Класса С**	
Площадь	Более 250 м^2	От 150 до 250 м^2	До 50 м^2	От 50 до 150 м^2
Расположение (подкласс)	Магазин в магазине, отдельно стоящий, магазин в торговом центре галерейного типа, магазин в здании с отдельным входом			
Мебель	Фирменная шпонированная BOSCO (модули «телевизор»)	Фирменная шпонированная BOSCO	Фирменная шпонированная BOSCO	Фирменная шпонированная BOSCO
Фирменный фриз	Водоимульсионная краска «Tikkurila» L477, F485			
Вывеска	Светящаяся	Светящаяся	Несветящаяся	Светящаяся
Вход	Фирменный портал с подсветкой из глянцевого материала			
Освещение	Фирменные светильники			
Пол	Фирменное напольное покрытие мрамор	Фирменное напольное покрытие плитка	Может использоваться существующее напольное покрытие	Фирменное напольное покрытие, плитка
Зонирование	Fashion, Sochi, Original, а также коллекции Россия, Украина, Испания	Fashion, Sochi, Original, а также коллекции (выборочно, в зависимости от площади)	Не имеют зонирования	Мужская, женская и детская одежда, Original
Примерочные кабины	Мебельные		Отсутствуют	Строительное исполнение

Дополнительной выгодой паттернов является **сокращение сроков открытия магазина** за счет частичного совмещения этапов. Суть такого совмещенного графика работ состоит в том, что весь объем работ делится на несколько этапов, или блоков, каждый из которых на своем уровне имеет стадию обеспечения и строительства.

Кроме того, средние инвестиционные вложения на открытие магазина также зависят от паттернов формата, в данном случае класса магазина (см. Рис.1).
Применение методологических и технологических паттернов не только экономит время и материальные ресурсы. Паттерны в сфере строительства позволяют компании обеспечить узнаваемость своего бренда и уверенно себя позиционировать. Однако не все паттерны имеют влияние на дальнейшую эффективность работы магазина и определяют формат, скорее к ним можно отнести площадь, подкласс, зонирование и наличие примерочных кабин. Все эти паттерны влияют на поток посетителей, размер ассортимента и отдачу (Net sales) с одного кв. метра торговой площади.
На Рис. 1. Приведены средние значения инвестиционных вложений и средней отдачи с 1 кв.м. торговой площади (Net sales) с одного 1кв.м. торговой площади (евро в год) для ормата магазинов торговой сети BOSCO SPORT.

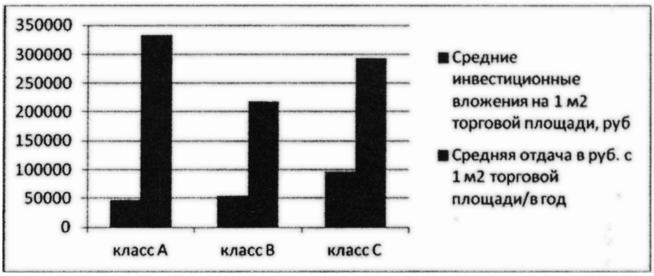


Рис. 1.
Средние значения инвестиционных вложений и отдачи с 1кв.м торговой площади для магазинов разных форматов

Полученные в результате исследования средние значения инвестиционных вложений и средней отдачи с 1 кв.м торговой площади для разного формата магазинов торговой сети BOSCO SPORT. Эти данные показывают, что чем меньше площадь магазина, тем выше размер вложений в каждый квадратный метр площади, именно по причине единого подхода к оформлению. Парадоксальность ситуации в том, что отдача - Net sales с одного 1кв.м. торговой площади (евро в год) - в маленьких магазинах выше, чем в больших магазинах той же сети. Таким образом, можно прогнозировать не только размер инвестиционных вложений на 1 кв.м. площади, но и будущий объем продаж магазина. Были сформулированы задачи, решение которых должно способствовать выбору оптимальной стратегии развития мультиформатной сети:

- Задача 1 - определить ***степень влияния*** различных паттернов на итоговый результат ***продаж*** и на изменение ключевых показателей эффективности розничных операций торговой сети.

- Задача 2 - предложить ***инструмент***, реализующий разработанную методику - выработать порядок анализа и визуализировать результат (эффективно с точки зрения времени восприятия и полноты информации).

Представим продажи сети магазинов как функцию 2-х зависимых переменных. В общепринятой мультипликативной модели это выглядит так:

Продажи = Число купивших * Средний размер покупки (чек).

Но мы, исходя из вышеперечисленных паттернов, можем представить модель в следующем виде:

Продажи = Отдача с кв. метра площади * Количество квадратных метров торговой площади магазина.

Интерес для нас представляет отдача с 1 кв.м. площади, так как мы можем оценить среднюю отдачу по региону, по факту, и полученная величина может стать базой для дальнейшего сравнения и анализа перспектив развития.

Отдача с кв. метра площади= Продажи/ Количество квадратных метров торговой площади магазина.

Далее в работе рассмотрено влияние независимых переменных на зависимые, разработана подробная модель причинных связей, которая графически представлена на Рис.2.



Рис. 2.

Модель причинных связей - разложение продаж по зависимым и независимым переменным

Следует заметить, что длина ассортимента напрямую зависит от торговой площади, а зонирование и наличие примерочных кабин зависят от площади, но и оказывают влияние на ширину ассортимента, так как некоторые товары требуют примерки, а размеры площади позволяют наращивать ассортимент. В то же время структура ассортимента оказывает влияние на средний чек и в конечном итоге определяет отдачу с каждого квадратного метра площади. Для определенного класса магазинов при условии единого подхода к обслуживанию размер среднего чека постоянен.

В нашем случае, для определения степени влияния каждой из переменных на изменение итогового результата продаж и друг на друга целесообразно использовать технологию пат-анализа.

Модель причинных связей в пат-анализе представляется в виде математического уравнения. Если между любыми переменными модели существует обратная связь (взаимная причинность), то ее принято считать *нерекурсивной*. Однако любая модель не может быть представлена одним уравнением, ее следует описывать несколькими *структурными уравнениями*, в нашем случае: $X_1 = p_{13}X_3 + p_{14}X_4 + p_{15}X_5$; $X_3 = p_{3v}R_v$; $X_5 = p_{58}X_8$; $X_8 = p_{68}X_6 + p_{28}Y_2 + p_{78}X_7$; $X_6 = p_{26}X_2$; $X_7 = p_{27}X_2$.

По полученным результатам можно сказать, что основной вклад в прирост продаж был получен за счет увеличения потока посетителей в торговые точки. Однако если учесть, что магазины относятся к одной сети, и сама сеть и марки товаров, в ней продаваемых, соответственным образом продвигаются, а паттерны «мебель», «вывеска», «фирменный фриз» и тд. обеспечивают узнаваемость торговой точки, то каждый, вновь открывающийся магазин, имеет равные с другими стартовые возможности, однако его местоположение, посещаемость ТЦ, удобство подъезда, известность ТЦ и т.д. – влияет на посещаемость магазина.

Таблица 2.

Данные для расчета влияния переменных

Переменная	Источник влияния	Измерение
Средний чек соответствующего класса и подкласса	Класс магазина и подкласс магазина	Руб.
Конверсия, отношение количества посетителей купивших товар к количеству посетивших магазин	Сбалансированность ассортимента	% купивших товар от числа посетителей магазина
Посетители	Площадь и месторасположение торговой точки	Число потенциальных покупателей, посетивших магазин
Расположение (подкласс магазина)	Магазин в магазине, отдельно стоящий, магазин в торговом центре галерейного типа, магазин в здании с отдельным входом	Цифровая -1 до +1 – балльная шкала с интервалом 0,1
Наличие примерочных кабин	Площадь	Да/нет
Зонирование	Площадь	Количество зон
Ассортимент	Площадь, зонирование, наличие примерочных кабин	Цифровая -1до +1 – балльная шкала с интервалом 0,1

С помощью path–анализа можно понять, насколько паттерны оказывают влияние друг на друга и на выручку от реализации компании. В результате

проведенного пат – анализа мы получает коэффициенты, значение которых изображено цифрами на слайде, чем выше показатель, тем выше влияние одной переменной на другую. *Path-коэффициенты* подытоживают размер или силу воздействия, оказываемого одной переменной на другую при постоянных воздействиях других переменных. Общепринятый способ написания path-коэффициента – p_{ij}, что обозначает направление от переменной j к переменной i. Мы видим, что X_2 оказывает влияние на $\mathbf{X_6}$, $\mathbf{X_7}$ и $\mathbf{X_8}$. В то же время $\mathbf{X_7}$ оказывает влияние на $\mathbf{X_5}$, а $\mathbf{X_9}$ на $\mathbf{X_3}$. $\mathbf{X_3}$, $\mathbf{X_4}$ и $\mathbf{X_5}$ оказывают непосредственное влияние на выручку.

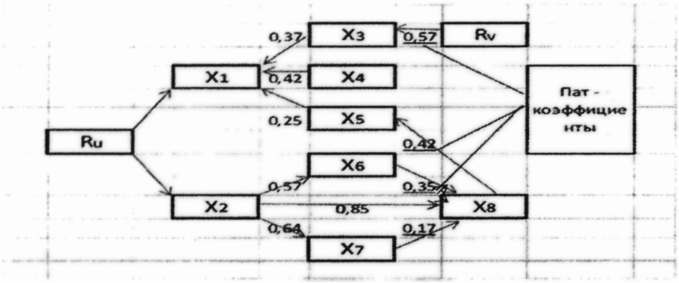


Рис. 3.
Диаграмма анализа влияния паттернов на продажи компании

Таким образом, мы можем достаточно с высокой вероятностью прогнозировать средний уровень отдачи с 1 кв.м. площади по проектируемому объекту.
В работе проанализированы имеющиеся результаты продаж.

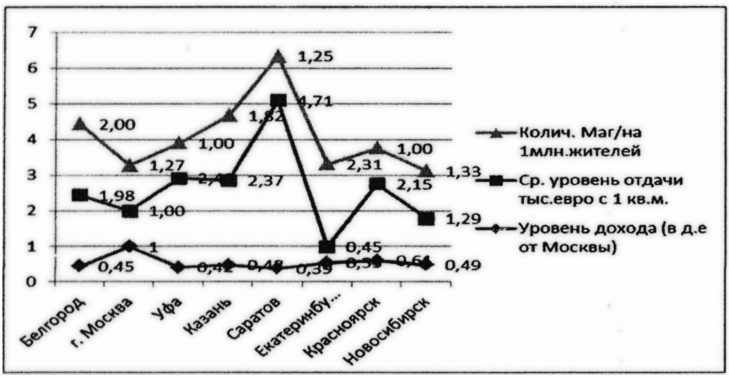


Рис. 4.
Зависимость среднего уровня отдачи с 1 кв.м. площади от количества магазинов сети на 1 млн. жителей

2.4. Предложено обоснование использования контроллинга как механизма принятия решений управления развитием торговой сети на основе форматирования.

Зависимость среднего уровня отдачи с 1 кв.м. площади от количества магазинов сети на 1 млн. жителей (Рис. 4), показывает, что чем больше количество магазинов на 1 млн. жителей, тем *выше средний уровень отдачи с 1 кв.м. площади*. Это совершенно не зависит от уровня дохода жителей в данном конкретном регионе, то есть поиск границы повышения этой отдачи лежит в плоскости маркетинга, а именно в плоскости изучения емкости сегмента рынка, который занимает компания в данном регионе. Если же компания федерального значения, то этот параметр будет одинаковым для каждого российского региона, то есть средний уровень отдачи с 1 кв.м. площади растет до критического повышения количества магазинов в регионе, а затем начинает падать. Сравнивая *средний уровень отдачи с 1 кв.м. площади по региону и средний уровень отдачи с 1 кв.м. площади по проектируемому объекту* (см. Рис.5), можно сделать вывод о целесообразности дальнейшего развития сети в регионе.

Таким образом, можно сформировать подход к созданию системы контроллинга мультиформатной сети (см. Рис.5).

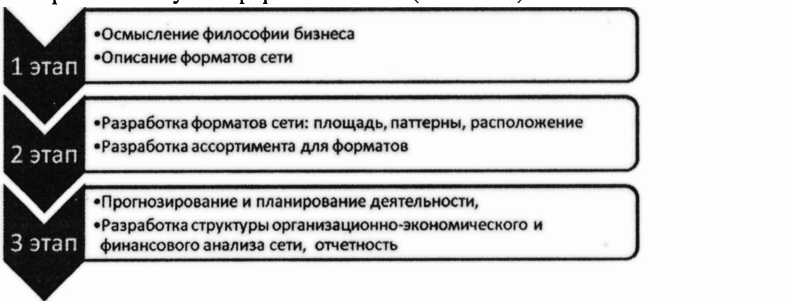


Рис. 5.
Подход к созданию системы контроллинга мультиформатной сети

По результатам исследований добавились показатели, освещающие процесс развития торговой мультиформатной сети и позволяющие повысить точность прогнозирования результата, а также позволяющие осуществлять мониторинг эффективности работы персонала и оценивать эту работу с максимальной точностью.

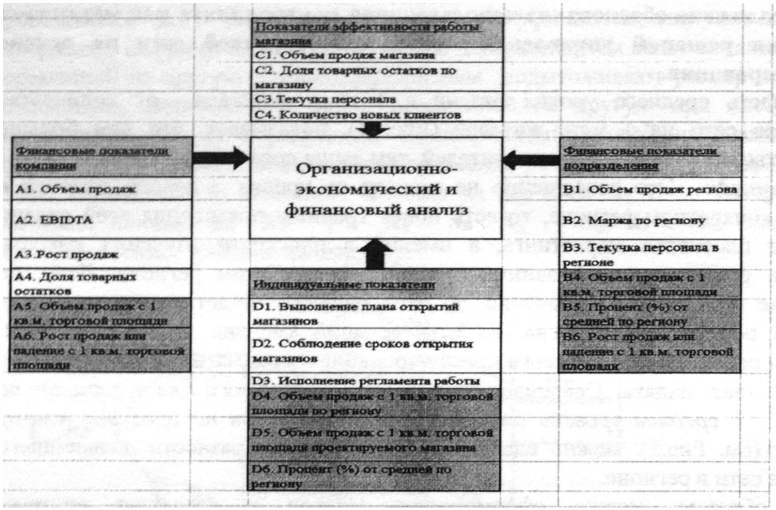


Рис. 6.
Усовершенствованная структура организационно-экономического и финансового анализа сети

2.5. Разработан методический подход к оценке эффективности различных вариантов решений целесообразности развития мультиформатной торговой сети. В каждом регионе имеются приверженцы бренда BOSCO SPORT. Учитывая единый подход к его продвижению, это практически постоянная региональная доля рынка, поэтому бесконечное наращивание числа магазинов приводит к пропорциональному увеличению продаж лишь до определенного придела. В представленном подходе в качестве основы для определения количества магазинов используется критерий потенциального равенства доходов, Net sales с 1 кв.метра. В этой и подобных методиках не следует руководствоваться только этими цифрами, а следует проанализировать характерные для каждой территории рыночные условия с привлечением работающих на ней торговых представителей и провести оценку графика денежных поступлений, чистой прибыли с 1-го кв.метра для определения оптимальной численности торгового персонала и оценки его работы.

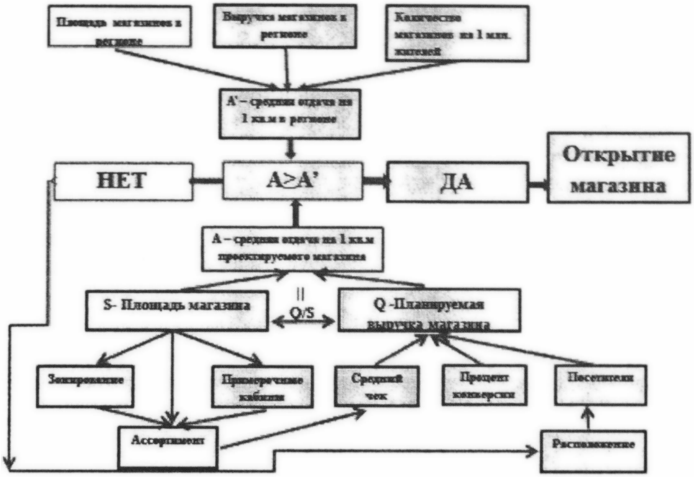


Рис. 7.

Выбор и обоснование стратегии развития мультиформатной торговой сети *на основе архитектурно-строительных паттернов с применением* path-анализа

Если соотнести все вышесказанное с форматированием, то правильно осуществленное форматирование бизнеса позволяет:

✓ хорошо знать свое окружение, своих клиентов (и даже задать их, позиционироваться на них, выбрав заданный сегмент рынка),

✓ знать своих конкурентов (их легко вычислить с помощью заданного формата),

✓ ограничивать себя, не давая размыть формат и жестко следовать принятым правилам.

Таким образом, можно сделать вывод, что форматирование не является самостоятельной теорией, а лишь результатом развития теорий стандартизации, стратегического контроллинга и маркетинга. Исходя из сказанного, форматирование объединяет и развивает в себе отдельные положения этих теорий для упрощения управления, в нашем случае - сетями в розничной торговле.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

В диссертационной работе обоснована целесообразность форматирования торговых сетей как способа развития бизнеса и обеспечения его устойчивой привлекательности для инвесторов. В то же время установлено, что теория форматирования торговых сетей не является самостоятельной теорией, а является лишь результатом развития теорий стандартизации, стратегического контроллинга и маркетинга и может быть положена в основу разработки механизма управления обеспечением развития мультиформатной торговой

сети. Большое значение имеют архитектурно-строительные паттерны, на их основе *с применением* path-анализа разработана методика выбора и обоснования стратегии развития мультиформатной торговой сети, что способствует повышению точности прогнозирования результатов.

На основании проведенных исследований предложено обоснование использования контроллинга как механизма принятия решений управления развитием торговой сети на основе форматирования.

Разработан методический подход к оценке эффективности различных вариантов решений относительно целесообразности развития мультиформатной торговой сети, отдельные положения этого подхода можно использовать и для оценки эффективности работы персонала.

По мнению автора, результаты диссертационного исследования вносят определенный вклад в развитие теории управления бизнесом и разработку прикладных рекомендаций, обеспечивающих его использование в реальной практике.

4. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Капитонов Д.В. Форматирование как основа планирования развития бизнеса // Контроллинг. 2012. №3. С. 62-66 (0,5п.л.).
2. Капитонов Д.В. Рыжикова Т.Н. Форматирование как способ управления развитием бизнеса // Вестник университета (ГУУ). 2012. №12. С. 189-193 (0,4п.л./0,1 п.л.)
3. Капитонов Д.В., Рыжикова Т.Н. Форматирование торговых сетей: теории, проблемы, решения // Вестник университета (ГУУ). 2013. №14. С. 88-96 (0,7п.л./0,1п.л.)
4. Капитонов Д.В. Организация развития торговых сетей: теории, проблемы, решения//Вторые Чарновские чтения. Сборник тезисов докладов. Материалы II международной научной конференции по организации производства. Москва, 7-8 декабря 2012 г. М.: НП «Объединение контроллеров». 2012. С.71-77 (0,35п.л.)
5. Капитонов Д.В. Форматирование как инструмент развития многопрофильной торговой сети // Сектор экономики знаний южного макрорегиона: институциональные инновации, технологии контроллинга, управления знаниями, развития человеческого капитала: материалы IV Международной научно-практической конференции. Краснодар: Кубанский государственный университет. 2012. С.59-62 (0,3п.л.).