

Стратегические аспекты факторного анализа данных паспортов магазинов сети розничной торговли

15 сентября 2014



Автор статьи:

Крючков В.Н.,

доктор экономических наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве РФ

Kryuchkov V.,

Dr. Sc, Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation

Strategic Aspects Of The Factorial Analysis Of The Passport Store Retailer

Abstract. Continued expansion of domestic retailers of food leads to new aspects of competition for customer loyalty. Complexity of the situation is that the experience of the development / expansion of Western chains (WalMart, K-Mart) hardly applicable in our case, since the domestic market ritey la highly unsaturated, unlike foreign. Suffice it to say that the number of retail stores per capita in Russia is 4 times less than in the United States.

Ключевые слова: факторный анализ, розничные сети, паспорта магазинов, лояльность, конкурентная борьба

Keywords: factor analysis, retailers, stores passport, loyalty, competition

Продолжающееся расширение отечественных сетей розничной торговли продуктами питания приводит к возникновению новых аспектов конкурентной борьбы за лояльность покупателей. Сложность ситуации в том, что опыт развития/расширения западных сетей (WalMart, K-Mart) малоприменим в наших условиях, поскольку отечественный рынок ритейла крайне ненасыщен, в отличие от зарубежного. Достаточно сказать, что количество розничных магазинов на душу населения в России в 4 раза меньше, чем в США.

В этих условиях особое значение приобретают методы анализа ситуации, которые способны выявить новые явления в условиях ограниченной и искаженной информации. Одним из таких методов является факторный анализ. Пример его применения для выявления латентных факторов, управляющих рынком продуктового ритейла, и приведен в данной статье. Знание таких факторов позволяет выработать стратегические меры по укреплению лояльности покупателей и другие эффективные приемы конкурентной борьбы.

Эффективность деятельности отдельного розничного магазина во многом определяется его месторасположением, которое зачастую мало зависит от желания собственника и диктуется наличием свободного помещения, присутствием магазинов-конкурентов по соседству и покупательской аудиторией, населяющей прилегающую площадь. Когда же речь идет о сети магазинов, у собственника появляется возможность влиять на ситуацию. В этом случае он нуждается в простом и доступном методе срочного анализа ситуации – экспресс-анализа. Правильно и регулярно проводимая паспортизация магазинов сети может помочь ему в этом [1].

Одним из основных показателей, обеспечивающих эффективность магазина, является лояльность покупателей. При анализе факторов, её порождающих, полезно разделять их на факторы естественного происхождения, обусловленные внешним окружением магазина и природой человека, и искусственные, формирующиеся вследствие деятельности персонала магазина.

К естественным факторам можно отнести месторасположение магазина, плотность населения на прилегающей к нему территории, стремление к разнообразию, заложенное в природе человека, доходы населения на прилегающей территории, обеспеченность его личным и общественным транспортом [2].

К искусственным – ассортимент продукции, квалификацию персонала, цены и программы лояльности.

О программах повышения лояльности написано достаточно, о причинах же, препятствующих или противодействующих этому, существенно меньше. При этом анализ последних, как правило, сводится к искусственным факторам, которыми можно управлять. Естественным же факторам отводится пассивная роль – считается, что они существенны на стадии выбора месторасположения магазина, а потом выполняют роль «неизбежного» фона.

Наибольшую трудность представляет количественная оценка вклада этой группы факторов в конечный результат деятельности магазина. А без такой оценки трудно выделить и вклад коллектива магазина в этот результат. Именно этой проблеме и попытке ее решения посвящена настоящая статья.

Далее в тексте причины, естественным образом снижающие уровень лояльности, будем называть «контрлояльностью». Заметим, что в литературе известен термин «антилояльность», обычно применяемый к бренду и обозначающий негативное отношение к нему вследствие плохого качества брендированного товара или связанной с ним услуги. С нашей точки зрения, под антилояльностью покупателей по отношению к магазину следует понимать результат воздействия факторов искусственного происхождения – плохого обслуживания или продажи некачественного товара. Проявляется антилояльность не только в прекращении посещения магазина, но и в «вирусном» распространении негативной оценки магазина среди знакомых недовольным покупателем.

Контрлояльность же вызывается факторами естественного происхождения – желанием найти товар подешевле и получше из доступного круга магазинов. Не секрет, что ценовая политика большинства магазинов построена таким образом, что в каждом магазине на небольшую часть товаров – ценовых лидеров – приходится ряд товаров с ценами выше средних. Первые выполняют роль приманки, а вторые покрывают финансовые «потери» от их продажи. Разумный покупатель осуществляет постоянный мониторинг, формируя оптимальную покупательскую корзину, составляя ее из наборов продуктов разных магазинов. И, естественно, задача «магазина удома» найти аргументы, смещающие центр тяжести этой корзины в свою пользу. Манипулирование только ценой не даст существенного эффекта по сравнению с воздействием на уровне эмоций.

Количественная оценка контрлояльности. Идея контрлояльности возникла в ходе факторного анализа данных паспортов небольшой региональной сети продуктовых магазинов (разработать форму паспортов и организовать их заполнение пришлось в качестве «бонуса» в ходе консультирования).

Было выделено два значимых фактора, один из которых был интерпретирован как «давление магазина на рынок», а второй – как «контрлояльность»¹. Численные значения факторов позволили составить диаграмму распределения магазинов (рис. 1).

В качестве идеального можно рассматривать квадрант 1, в котором велико давление магазина и ослаблена контрлояльность покупателей. Но именно он, к сожалению, пуст. Конкурентов опередить не удалось, чем они тут же и воспользовались – предоставили покупателям площадки для удовлетворения любопытства и альтернативного выбора. А собственники анализируемой сети уступили эту территорию практически без боя.

Большинство же магазинов сети оказалось в квадранте 3, где оба фактора слабо выражены. То есть собственники сети выбрали путь «непротивления злу насилием» – тихо работать там, где рынок потише и конкуренция послабее.

Давление магазина на рынок F1

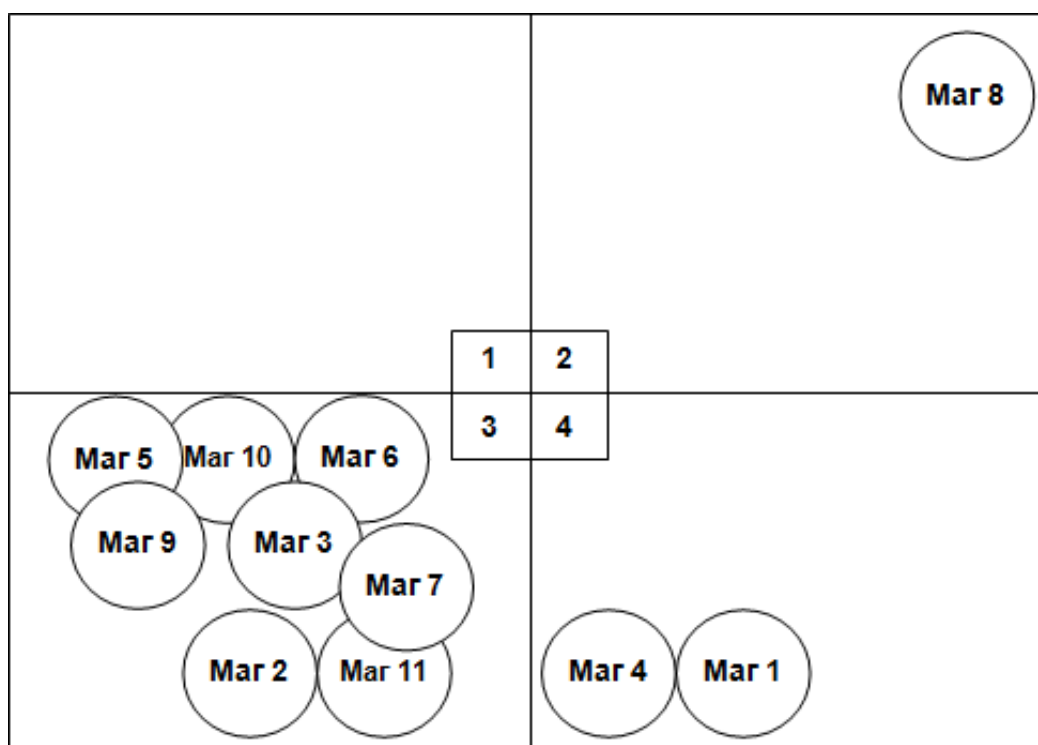


Рис. 1. Диаграмма распределения магазинов по факторам

Магазину 8 достался наиболее сложный квадрант 2, в котором сильно выражены оба фактора, и именно здесь наблюдается наиболее ожесточенная конкуренция. Именно в этом районе проживают достаточно состоятельные покупатели и представлены серьезные конкуренты – представители федеральных сетей SPAR, X5 и «Магнит». Шкала форматов достаточно широкая – от дискаунтера до представительского гипермаркета с ценами выше средних. И магазин 8 «потерялся» на этой шкале, уступив по ценам дискаунтерам и не достигнув уровня сервиса гипермаркета. Желание услужить «и нашим, и вашим» сыграло с ним злую шутку – он оказался «ни нашим, ни вашим».

А магазины 1 и 4 разместились в квадранте 4, с ярко выраженным фактором контрольности и слабым давлением магазина, что ставит их в невыгодное положение в борьбе с конкурентами. Их выживание потребует от собственника дополнительных вложений в программы повышения лояльности покупателей.

Факторный анализ данных паспортов магазинов². В качестве переменных были использованы:

- общая площадь магазина,
- торговая площадь,
- численность персонала,
- фонд заработной платы персонала,
- количество касс,
- количество ассортиментных позиций,
- выручка,
- численность жителей в радиусе 600 м от магазина,
- суммарная торговая площадь магазинов-конкурентов в радиусе 600 м от магазина.

В результате расчета были получены следующие значения факторных нагрузок:

Таблица 1

Факторные нагрузки

Переменные	F1	F2
Площадь общая	0,99	- 0,01
Число жителей в окрестности магазина	0,72	0,64
Площадь конкурентов в окрестности магазина	0,76	0,60
Количество касс	0,91	- 0,29
Численность персонала	0,97	- 0,18
Ассортимент	0,71	- 0,65

На основании этих значений можно сделать вывод о том, что первый фактор **F1** тесно связан практически со всеми переменными, но наибольшая связь наблюдается с переменными «общая площадь», «количество касс» и «численность персонала». Как правило, именно эти параметры обеспечиваются собственником магазина и именно ими он управляет в процессе торговли. Поэтому этот фактор, используя физическую аналогию, был проинтерпретирован как «давление магазина на рынок».

Со вторым же фактором (**F2**) дело обстоит несколько сложнее. Он прямо пропорционален численности жителей в окрестности магазина (в нашем случае оценивалась численность жителей в радиусе 600 м), суммарной торговой площади магазинов конкурентов в той же окрестности и обратно пропорционален количеству ассортиментных позиций в магазине. То есть чем плотнее заселенность района, чем больше магазинов-конкурентов, тем больше соблазн посмотреть, что представлено в соседних магазинах. И чем беднее

ассортимент рассматриваемого магазина, тем этот соблазн сильнее.

Казалось бы, напрашивается очевидное решение – увеличить ассортимент. Однако анализ эффективности ассортиментных матриц магазинов сети показывает, что вместо увеличения следует провести их существенную «чистку», которая должна привести к увеличению количества эффективных позиций при уменьшении общего их числа.

Второй вывод заключается в том, что основной концепцией «магазинов у дома» должна стать концепция «магазина-клуба» вместо привычной – «домашний погребок». Без активной работы с населением прилегающей к магазину территории и покупателями внутри магазина ослабить влияние фактора контрольности вряд ли удастся.

Таким образом, в результате экспресс-анализа данных паспортов сети магазинов выявлен фактор, естественным образом снижающий лояльность покупателей, названный нами «контрольность». Разделение причин, снижающих лояльность, на причины естественного и искусственного происхождения позволит в дальнейшем точнее планировать комплекс мероприятий по повышению лояльности покупателей.

Список литературы

1. Снегирева В. Розничный магазин: Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб: Питер, 2005.
2. Ковалев К., Щеглов П., Уваров С. Логистика в розничной торговле. СПб: Питер, 2007.

¹ О логике такой интерпретации – далее в тексте.

² Расчеты производились на SPSS 15.0 for Windows.