

Развитие сетевой розничной торговли в рыночных условиях

Павлов А.Г.

dmi@mail.ru

Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики

В статье рассмотрены особенности розничных торговых сетей, которые показывают значительный рост на рынке, постоянно ведут конкурентную борьбу за потребителя, используя современную модель покупательского поведения.

Представлены модели управления региональными торговыми сетями, даны их характеристики. На основе анализа стратегий развития розничных торговых сетей сделаны выводы о развитии розничной торговли в регионах.

Ключевые слова: ритейл, розничные сети, супермаркет, индекс капитала марки, модель управления.

Development to network retail business in market condition

Pavlov A.G. .

dmi@mail.ru

SANKT-PETERSBURG state university of the service and economy

Specific features of retail chains which are rapidly developing and competing for consumer market using the modern consumer behaviour model are determined.

Region retail chains management models are presented and specified.

Analysis-based conclusions on strategic development of region retail chains are made.

Keywords: retail, retail chains, supermarket, brand capital index, management model.

В последнее время большая часть современного бизнеса приобретает сетевой характер. Это значительно повышает оборачиваемость капитала, сокращает издержки и создает новые возможности для максимизации прибыли.

Сетевой бизнес получил широкое распространение в розничной торговле.

Розничная торговая сеть — это торговое предприятие, управляющее группой предприятий розничной торговли, в котором принятие решений, закупка товаров происходит централизованно.

В регионах Российской Федерации такой сектор экономики, как розничная торговля, стремительно растет. За последние годы на отечественном розничном рынке появились десятки торговых сетей, которые успешно развиваются.

Поскольку закупки товаров производятся большими партиями, сети имеют определенные конкурентные преимущества перед другими форматами розничной торговли в отношениях с поставщиками. Они получают новые товары сразу после их появления на рынке, повторные заказы выполняются немедленно, товары поставляются по самым низким ценам. У торговой сети больше возможностей для получения товаров более высокого качества. Крупные сети заключают договора, по которым поставщики производят товары под торговыми марками этих сетей, получают исключительные права на продажу определенных товаров. [1]

Используются современные технологии продажи товаров (в том числе самообслуживание с элементами индивидуального обслуживания, использование дисконтных карт, продажа товаров в рассрочку, привлечение продавцов - консультантов, увеличение сроков гарантийного обслуживания товара и т.п.).

При этом применяется дорогостоящее, высокоэффективное программное обеспечение, способствующее более эффективному управлению торговыми предприятиями.

Для сетевой торговли характерны общий управляющий центр, единая корпоративная стратегия (в том числе единое управление брендами, единая маркетинговая стратегия деятельности на рынке, общее управление поставками товаров и материалов, единое управление перемещением товаров, запасами и другими ресурсами, централизация обработки заказов, составление графиков поставок). Розничные сети открывают магазины, в которых представлены товары различного ценового диапазона, претендуя и на нишу дешевого товарного ассортимента. [1]

Сетевая торговля не только позволяет эффективно удовлетворять потребности покупателей, но и обеспечивать лучшие возможности для развития торгового бизнеса, благодаря использованию собственных средств и привлечению внешних инвестиций, обеспечивая при этом качественное обслуживание. В социальном плане важно, что сетевой ритейл всегда платит налоги и сохраняет значительный потенциал для удержания цены в пределах возможностей потребительского сегмента.

Сегодня самым быстрорастущим видом предприятий сетевой розничной торговли товарами повседневного спроса стали гипер- и супермаркеты. По данным регулярной переписи предприятий торговли в России, проведенной Nielsen, прирост в этом сегменте розничного рынка

составил 12,6% в торговых сетях городов страны, наибольший вклад внесли торговые сети малых городов, где крупные ритейлеры активно наращивают свое присутствие.

В Санкт-Петербурге покупатели тратят большую часть денег на продукты питания и предметы первой необходимости в гипер-, супермаркетах и дискаунтерах. При этом традиционная форма продажи в розничной торговле постепенно сдает свои позиции. В крупных городах падение количества торговых точек с этой формой продажи по продовольственным и непродовольственным рынкам составило 12%.

Количество покупателей, которые оставляют большую часть своих средств в гипермаркетах, снизилось с 33% в 2009 году до 26% в 2010-м, увеличилась доля тех, кто делает основные покупки в дискаунтерах с 26% до 34%. В Петербурге дискаунтеры – единственный вид розничной торговли, продемонстрировавший рост по этому показателю с 43% до 47%, доля покупок в супермаркетах не претерпела значительных изменений и составила 11%. [4]

В последние годы региональная сетевая торговля развивается во многих регионах и стала едва ли не основной движущей силой увеличения товарооборота во всей стране.

Большое влияние на деятельность розничных сетей Санкт-Петербурга оказывает формирование капитала марки компаний. Индекс капитала марки выражает силу бренда розничной сети и складывается из нескольких составляющих, основные из которых – узнаваемость марки (сколько людей знают о ее существовании и называют в числе первых) и отношение к ней (готовы ли тратить в сети больше денег, ехать специально в этот магазин, рекомендовать его знакомым для совершения покупки).

В Санкт-Петербурге лидером по индексу капитала марки является ритейлер «О'кей», по данным исследования ShopperTrends.

Для формирования сильного бренда значение имеет такой показатель силы марки розничной сети, как число приверженных покупателей, которые обращают внимание на рекламу своей сети и не реагируют на акции других. Они составляют важный сегмент потребителей, которые готовы покупать больше товаров в своей сети, не замечая недостатков в ее деятельности.

В условиях посткризисной экономики одним из важных моментов, влияющих на совершение покупки, является падение покупательской способности населения, поэтому российские ритейлеры ведут борьбу за привлекательное для потребителей позиционирование – “самые низкие цены”.

Сеть «Пятерочка» продемонстрировала заметный рост в Петербурге, существенно укрепила свой бренд, улучшила имидж в восприятии потребителей и стала лидером продаж в категории «Самые низкие цены» в 2010 году. Самыми выгодными по цене магазины этой сети посчитали 42% петербуржцев.

Однако, как показывают исследования, уже сейчас низкая цена не является характеристикой, отличающей одного ритейлера от другого в

сознании покупателей. И в перспективе розничным сетям необходимо будет сместить акценты с ценового позиционирования, предложив иные атрибуты, отражающие уникальность сети, оптимальное соотношение цены и качества, номенклатуру ассортимента, понятный мерчандайзинг.

На потребительском рынке используется такая модель покупательского поведения, для которой характерно сокращение расходов на получение удовольствия, увеличение реализации товаров повседневного спроса, уменьшение числа покупок и переход на приобретение товаров более дешевых марок. Это повлияло на изменение в стратегии деятельности продовольственного ритейла, а также сказалось на предпочтениях потребителей при выборе места совершения покупки и имидже торговых сетей.

В большей части регионов страны розничный сектор охватывает более 50% рынка. Если ранее торговые сети включали в себя магазины лишь одного формата, например, только гипермаркеты или дискаунтеры, то теперь они становятся мультиформатными. Количество сетевых торговых предприятий на рынке растёт, однако в некоторых регионах до сих пор не достигнут уровень здоровой конкуренции, что также тормозит развитие торговых сетей.

Для того, чтобы розничная торговая сеть стала самокупаемой, менеджеры предлагают применять различные управленческие бизнес-модели. В России сформировалось несколько моделей управления региональными торговыми сетями.

"Инвестиционная" модель непопулярна и лишь частично связывает объекты торговой сети. Магазины в этом случае имеют либо единый инвестиционный центр, либо пользуются общей торговой маркой.

Более распространенной считается "холдинговая" модель. Многие российские фирмы избирают в своей деятельности этот вид менеджмента. Его особенность состоит в том, что центральный офис определяет закупочную политику сети. Подобный стиль управления приемлем для розничных торговцев, не имеющих распределительных центров. Холдинговая система предполагает быстрое расширение сети, её выход на международный уровень. Это требует больших вложений, поэтому каждый магазин вынужден устанавливать достаточно высокие цены, что отрицательно сказывается на конкурентоспособности сети.

Самой эффективной во всех отношениях является "централизованная" модель. Общий центр определяет не только условия закупки, но и ассортиментную и ценовую политику. Если ритейлер владеет распределительными центрами, то при такой структуре управления за короткое время можно стать лидером в конкурентной борьбе. Проблему представляют лишь организация дистанционного управления и создание логистических систем передачи информации, что вполне осуществимо при правильном применении современных торговых технологий.

Анализируя деятельность ведущих ритейлеров, можно сделать вывод, что залог успеха – в централизованном методе управления, который

гарантирует быстрое выполнение команд структурными подразделениями сети, отсутствие разногласий между менеджерами при принятии решения.

Реже встречаются на региональном рынке сети с «лоточной» моделью управления. Центральный офис в этом случае жестко контролирует деятельность отдельных магазинов, которые не имеют никаких рычагов управления, а сбои в системе управления приводят к задержкам в работе отдельных торговых точек.

В современных условиях наиболее популярными считаются "холдинговая" и "централизованная" модели управления. Последняя является практически универсальной и используется для выхода на новые региональные рынки. Добиться экспансии нелегко, но возможно. Зачастую ей способствуют такие явления, как слияние или поглощение. Крупная торговая сеть, поглощая более мелкие, расширяется, становится более значимой на национальном уровне. То же происходит и при слиянии двух равнозначных торговых сетей.

Особый интерес представляет собой система франчайзинга на розничном рынке, которая также может рассматриваться как вид расширения и продвижения сетей в регионы. Многие компании покупают у иностранных или отечественных производителей так называемую франшизу (право на использование торговой марки) и реализуют продукцию в различных регионах страны. В основном развитие франчайзинга в региональных сетях тормозится нестабильностью экономики и отсутствием у розничных продавцов суммы стартового капитала для заключения контракта с франшизором.

Формирование устойчивой конкурентоспособности привело к необходимости повышенного внимания торговых сетей к таким вопросам, как увеличение спроса, формирование бренда, проведение грамотной ассортиментной и ценовой политики.

Анализируя финансовое положение предприятия, потребности покупателей, решая стратегические задачи компании, руководитель определяется со стратегией конкурентной борьбы на рынке, которая не приемлет резких колебаний номенклатуры ассортимента. В региональных сетях применяются вертикальный, горизонтальный и комплексный методы изменения ассортимента продаваемой продукции. Вертикальный подход основывается на непосредственном сужении или расширении ассортимента в отрасли, горизонтальный – на диверсификации набора товаров в рамках практической деятельности. Комплексный подход включает в себя два выше перечисленных. Ритейлеры избирают преимущественно горизонтальный метод, реже – вертикальный.

Немаловажным фактором является и выбор ценовой политики. Розничные торговцы, начинающие реализацию новой продукции, чаще всего прибегают к маркетинговой стратегии под названием "снятие сливок". Устанавливая по всем регионам высокие цены на уникальные товары, предприниматели не понижают цены, пока не упадет спрос. На начальных этапах продвижения многие региональные торговые сети выбирают

политику низких цен, чтобы быстро проникнуть на рынок. Однако большинство ритейлеров стремится устанавливать стабильные цены, что обеспечивает и оптимальную прибыль. Если говорить о перспективах в развитии ценовой политики, то региональные сети делают ставку на конъюнктуру рынка, что поддерживает конкурентоспособность сети в отрасли.

Главными центрами розничной торговли в стране остаются Москва и Санкт-Петербург. Однако площадей для работы сетей в этих городах сейчас катастрофически не хватает, что делает региональную экспансию не только полезной, но и необходимой. Ведущие ритейлеры нацелены на Москву (более 30 % всех инвестиций розничных предпринимателей и 30% объёма продаж), Московскую область, Санкт-Петербург и Екатеринбург. В этих регионах стремительно растет количество розничных торговых сетей, им принадлежит до 40% продаж. Остальные отданы другим регионам России с ещё развивающейся инфраструктурой и экономикой в целом.

Само по себе расширение сети является выгодным делом, но на начальных этапах требует больших капиталовложений. Специалисты предприятия оценивают риск и степень рентабельности деятельности сети на выбранной территории.

Лидеры в продвижении своей продукции на региональные рынки – "Пятёрочка", "Перекрёсток", входящие в состав X5Retail Group. Они добиваются желаемых результатов благодаря органичному, последовательному росту. Избегают серьёзных рисков, тщательно планируют программу развития, избирают демократичные рычаги управления, основной упор делают на разработку ассортиментной и ценовой политики, и проводят эффективные рекламные акции и кампании.

Стратегии и планируемые нововведения торговых сетей, связанные с управлением, сводятся к укреплению эффективности работы центра и минимизацией издержек. Для выхода на новый уровень управления необходимо усовершенствование информационной базы. Головной офис, обеспечивающий постоянную связь со всеми точками сети, контролирует постоянно меняющуюся рыночную ситуацию. Совершенствуя торгово-технологический процесс увеличивается число продаж, исчезает потребность в многочисленном управленческом персонале. Всё это в совокупности повышает прибыль. На данный момент розничная сеть занимает до 50 % регионального рынка. В ближайшие годы предполагается увеличение рынка ещё на 20 %. [4]

Международные розничные торговые сети намерены расширить свои планы по экспансии в 2011 году.

Россия входит в десятку стран, наиболее привлекательных для экспансии европейскими розничными сетями.

Количество ритейлеров, планирующих значительно увеличить свое присутствие в других странах существенно возросло – 19% компаний планируют открыть 40 и более новых магазинов в 2011 году, против 13% по результатам прошлогоднего исследования. Недавние заявления со стороны

многих ритейлеров, касающиеся их развития, также говорят об очевидном увеличении темпов экспансии.

По сравнению с данными прошлогоднего исследования Россия в рейтинге стран, наиболее привлекательных с точки зрения экспансии международных ритейлеров, поднялась с 10 места на 6. Такое существенное перемещение очередной раз подтверждает, что Российская Федерация с ее огромным потенциалом и пока еще существенной нехваткой качественного ритейла, является привлекательным рынком для сильных западных компаний.[3]

Список литературы:

1. Хасис Л.А. Сетевая розничная торговля: тенденция и перспективы. / Л.А. Хасис.- М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2005. - 313 с.
2. «Розничные сети глазами потребителя» Журнал «Птицепром» издательский дом «Сфера», №3 ноябрь 2010
3. Магомедова А.. Журнал «Продвижение Продовольствия. Prod&Prod», №02 2010
4. <http://www.cfin.ru/press> Журнал «Коммерческий директор», №1 (01) ноябрь 2010