

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ
PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF RETAIL IN RUSSIA**

Аннотация: в статье рассмотрены вопросы развития сетевой торговли в России на фоне глобализации мирового экономического пространства. Приведена классификация моделей управления, принятая в современной сетевой торговле, отражены главные отличительные черты каждой модели.

Особое внимание уделяется перспективным направлениям развития сетевой торговли в регионах.

Abstract: the article considers the issues of development of network trade in Russia against the background of globalization of the world economic space. Classification of management models adopted in modern network trade, reflected the main features of each model.

Special attention is given to the perspective development of network trade in the regions.

Ключевые слова: сетевая торговля, глобализация, модель управления, свободная торговля, электронная коммерция, розничная торговля

Key words: network trade, globalization, management model, free trade, e-commerce, retail trade

Возрастающая роль торговли в экономике страны и регионов, усиление процессов интернационализации торговой деятельности, повышение вклада сферы торговли в валовой национальный и региональный продукты, расширение ассортимента предлагаемых товаров, удовлетворяющего растущие и все более разнообразные потребности различных слоев населения, рост доходов населения и их дифференциация, внедрение многообразных форматов торговли - все это обуславливает значимость исследований торговли и ее наиболее развитой формы - торговых сетей в условиях конкретных регионов, отличающихся разнообразием социально-экономических характеристик.

Развитие глобализации и свободной торговли предполагает формирование единых правил ведения бизнеса, корректировку существующих концепций развития по-

требительских рынков, освоение новых технологий достижения предпринимательского успеха, новых профессиональных знаний.

В сложившихся условиях на российском потребительском рынке происходят значительные трансформационные изменения. Некоторыми из них, которые можно отнести к наиболее ярким в сфере российского потребительского рынка, в последнее десятилетие явились: развитие сетевой торговли; развитие электронной коммерции; формирование новых моделей управления бизнесом; появление систем автоматической идентификации. Рассмотрим их особенности и перспективы.

Из мирового опыта известно, что сетевая торговля может занять до 90% розничного рынка в стране. Это объясняется тем, что сетевая форма организации торговли сама по себе является конкурентным преимуществом перед автономным магазином (лучшие условия у поставщиков, снижение расходов, популярная торговая марка и т.д.).

Очевидным является тот факт, что эффективное управление сетевой торговлей является важнейшим и неповторимым в своем роде конкурентным преимуществом компании. К сожалению, большинство отечественных компаний именно в этом аспекте существенно проигрывают зарубежным ритейлерам. Рассмотрим весьма условную классификацию моделей управления [2], принятых в современной сетевой торговле.

1. «Холдинговая» модель: центр определяет закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены), но объекты торговли самостоятельны в оперативном управлении. Для центра не слишком важна высокая оперативность информации о состоянии торговых объектов (возможно обновление информации - раз в сутки).

«Холдинговая» модель используется значительной частью российских розничных компаний и более или менее успешно реализует одну из основных задач ритейловой сети - консолидацию закупочной политики. Чаще всего эту модель управления выбирают розничные операторы, делегирующие функции оперативного взаимодействия с поставщиками менеджерам магазинов.

Преимущества: гибкость в управлении конкретным магазином менеджерами на местах. Такая модель может быть частично использована (в частности, для взаимодействия центрального офиса с «кустовыми» офисами, а также с масштабными франчайзинговыми структурами) при построении розничных торговых сетей национального масштаба.

Недостатки: чрезмерный рост аппарата управления и, как следствие, высокие

издержки. Сложно поддерживать непротиворечивость данных в центре, причем с ростом числа магазинов эта проблема становится все более острой.

2. «Централизованная» модель: наиболее эффективная организация ритейловой сети. Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в логистических операциях (заказ, инвентаризация, переоценка). Используют сети магазинов, в состав которых могут входить как магазины одного формата, так и магазины разных форматов.

Преимущества: Снижение расходов. Эффективное использование аппарата управления при его концентрации в едином центре.

Недостатки: зависимость работы системы от канала связи.

3. «Лоточная» модель: тотальная концентрация управления в центре и практически полное отсутствие функций управления в магазине (кроме отпуска товаров покупателям). В центральном офисе находится информационная система и ведется учет, там же сосредоточен весь аппарат управления, в магазинах - только кассовые аппараты. Применяется для некоторых форматов магазинов, в основном для так называемых «жестких» дискаунтеров. По такой технологии работают некоторые западные сети, растет интерес к ней и со стороны российских компаний.

Преимущества: наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов.

Недостатки: практически исключается прямая поставка «новых» товаров в магазин. Осложнена технология проведения предпродажной подготовки товаров в магазине.

4. Инвестиционная модель: инвестирующий и синтетически консолидирующий финансовый центр, с практически самостоятельными объектами хозяйствования. Такую модель использует значительная часть торговых компаний, не являющихся в полном смысле слова сетевыми ритейлерами (объединены общими инвесторами, либо торговой маркой).

Преимущества: задачи управления в центре упрощены. Возможность проявления инициативы на местах.

Недостатки: невозможно использовать преимущества сетевого оператора. Зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя. Отсутствует консолидация закупок.

5. Гибридная модель: в одной сети имеются объекты, управляемые централизованно, а часть магазинов может работать по «холдинговому» или, например, «лоточно-

му» принципу. Подобный метод управления встречается у розничных операторов, строящих национальные и интернациональные сети. Причем региональные «кусты» для центра могут выступать как подразделения, работающие по централизованной модели управления с распределенной информационной архитектурой, внутри которых в свою очередь будет применяться либо «централизованная», либо гибридная модель управления.

Преимущества: практически единственно возможный метод управления для национальных и интернациональных сетевых ритейлеров в российских условиях, обеспечивающий товарную консолидацию в центре.

Недостатки: схожи с недостатками «холдинговой» модели управления. Однако они могут быть существенно уменьшены, если территориальные «кусты» управляются по «централизованному» или «лоточному» методу управления.

На практике могут применяться различные модели управления. Но при этом принцип централизации в управлении объектами сети позволяет реализовать преимущества сетевой организации розничной торговли.

По оценкам экспертов:

- «централизованная» модель управления является наиболее эффективной организацией локального сетевого ритейлера;
- «инвестиционная» модель управления не является перспективной;
- «холдинговая» модель управления будет все более терять эффективность при ужесточении конкурентной среды;
- «лоточная» модель управления является самой экономичной и достаточно перспективной, однако сфера ее применения достаточно ограничена;
- гибридная «холдинг-централизованная» модель является предпочтительной моделью для построения национальных сетей.

Среди регионов РФ многолетним лидером по развитию розничных сетей и соответственно их доле в товарообороте является северная столица — город Санкт-Петербург. В этом городе на долю торговых сетей по итогам января-августа 2013 года приходилось более 52% оборота розничной торговли. Санкт-Петербург является единственным в России регионом с долей сетей более 50%. Во всех остальных регионах это показатель не превышает 40%. Отчасти лидирующие позиции Санкт-Петербурга объясняются тем, что ряд крупнейших российских торговых сетей были основаны именно в этом городе.

Интересным представляется также тот факт, что из ТОП-10 регионов лидеров по доле розничных сетей шесть представляют Северо-Западный федеральный округ. Помимо лидирующего Петербурга высокой долей сетевой торговли характеризуются Ленинградская область — доля 38,8%, что соответствует 2-му месту, Псковская область (31,8%, 5 место), Новгородская область (30,8%, 6 место), Мурманская область (30,4%, 7 место) и Ненецкий автономный округ (29,8%, 10 место) [4]. Учитывая, что уровень развития экономик этих регионов существенно различается, столь значительная доля розничных сетей в них, по мнению экспертов РИА Рейтинг, может быть связана с двумя факторами. Во-первых, данные регионы характеризуются относительно суровым климатом, то есть из-за частой плохой погоды люди предпочитают приобретать товары в одном большом магазине, который, как правило, будет сетевым, а не на рынках, в ларьках или маленьких магазинчиках. А во-вторых, в этих регионах из-за близости к Европе и удаленности от других регионов России импортных товаров относительно много. При этом в отличие от импорта из стран Азии, когда многие товары возятся маленькими партиями (челноками), и потом продаются на рынках, импорт из стран Европы осуществляется организованно крупными партиями, которые реализуются именно через торговые сети.

На третьем месте рейтинга располагается Республика Адыгея, где почти 35% оборота розничной торговли в январе-августе 2013 года приходилось на торговые сети. Причиной относительно высокой доли сетевой торговли в Республике Адыгея, по мнению экспертов РИА Рейтинг, является то, что сетевые магазины открывались не только для удовлетворения потребностей жителей республики, но и для покупателей из Краснодарского края. При этом в последнее время Краснодарский край быстро развивал у себя организованную торговлю, поэтому магазины в Адыгее потеряли часть покупателей, а рост доли торговых сетей замедлился. Причем в 2012 году доля торговых сетей в Республике Адыгея даже снизилась по сравнению с 2011 годом [4].

Примерно такая же ситуация как в Адыгее и Краснодарском крае сложилась в Московском регионе. Многие торговые центры с сетевыми магазинами строились в Московской области в расчете на москвичей. Поэтому Московская область в рейтинге занимает 11-е место, а Москва лишь 48-е. При этом в Московской области сохраняется потенциал дальнейшего увеличения доли торговых сетей в розничном товарообороте. В 2013 году многие рынки, которые были расположены в Московской области рядом с

МКАД, были закрыты, поэтому, вероятно, что в ближайшие годы доля сетевой торговли в Московской области вырастет за счет сокращения торговли на рынках.

Среди регионов с низким уровнем развития сетевой торговли можно выделить республики Дагестан, Ингушетия, Саха (Якутия) и Тыва, Чеченскую Республику, Сахалинскую область и Чукотский автономный округ, в которых розничные торговые сети обеспечивали менее 2% общего объема оборота розничной торговли. Это связано с небольшим объемом платежеспособного спроса в этих регионах, а также с тем, что логистика в них в силу различных причин очень затруднена и затратна. Это снижает привлекательность данных регионов для сетевых игроков. Помимо этих регионов еще в девяти доля сетевой розничной торговли составляет менее 10%. По мере развития федеральных и региональных сетей и эти регионы будут охвачены сетевой торговлей, поэтому в долгосрочной перспективе эксперты РИА Рейтинг ожидают относительно быстрое развитие данного сегмента розничной торговли.

По итогам восьми месяцев 2013 года доля сетевой торговли выросла в 69-ти регионах, а снизилась в 9-ти. Наиболее существенно доля торговых сетей в розничном товарообороте выросла в Кемеровской области. За 8 месяцев доля сетевой торговли выросла сразу на 22 процентных пункта, что позволило региону переместиться сразу на 59 мест вверх — с 68-го на 9-е. В Алтайском крае, Курганской области и Республике Марий Эл, а также в Томской области доля торговых сетей за январь-август текущего года увеличилась более чем на 6 процентных пункта [4].

В мировом опыте есть немало примеров благотворного влияния сетевой торговли на социально-экономические показатели стран. Например, торговые сети из-за своей высокой ценовой гибкости благоприятно влияют на инфляцию, понижая ее. В России пока явно это не прослеживается, хотя в отдельные периоды, например во время острой фазы кризиса в конце 2008 года и начале 2009 года, розничные сети сдерживали рост цен на свой ассортимент, а иногда даже синхронно снижали цены на многие потребительские товары, что сказывалось на инфляции в целом. При этом наибольший позитивный эффект для населения был в тех регионах, где доля сетей выше.

Еще одна положительная сторона развития сетей проявляется в том, что есть явная закономерность между ростом товарооборота и долей сетевой торговли в регионе. То есть чем больше доля розничных сетей в регионе, тем выше темпы роста розничной торговли, что в конечном итоге способствует развитию экономики в целом. Таким об-

разом, уже и на примере регионов России можно увидеть, что развитие розничной торговли благоприятно сказывается на жизни населения.

По мнению экспертов РИА Рейтинг, торговые сети в России продолжают свое развитие, и в ближайшие три года доля сетевой торговли по стране в целом превысит 25% розничного товарооборота. При этом по-прежнему более быстрый рост будут демонстрировать относительно развитые регионы.

В настоящее время в Москве реально действуют такие крупнейшие западные торговые сети, как ИКЕА и «Рамстор». Сегодня потенциал потребительского рынка в России стал привлекать внимание западных компаний не только «первого», но и «второго эшелона». Вслед за крупнейшими компаниями Metro (владеет почти 2000 магазинами) и Auchan (контролирует 750 гипер- и супермаркетов) о намерении открыть продовольственный магазин в Москве заявила немецкая компания AVA (Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG) [3].

В связи с этим развитие торговых компаний в регионах России можно рассматривать с учетом имеющего место напряженного ожидания прихода в регионы интернациональных и российских ритейлеров общенационального масштаба [1]. Поэтому региональные операторы розничного рынка явно заинтересованы в создании конкурентных преимуществ по сравнению с другими ритейлерами (снижения расходов, использования современных технологических решений, методов управления и информационных ноу-хау), в освоении новых форматов магазинов (гипермаркетов, торговых центров), в ускоренном завоевании значительной части регионального рынка.

Экспансии в регионы — это всегда сложный и трудоемкий процесс. Как правило, основными целями в освоении новых регионов являются: увеличение доли рынка, следование или опережение своих сетевых клиентов. Присутствие компании в регионах является одним из факторов, влияющих на увеличение стоимости бизнеса при условии рентабельности формы присутствия в регионе.

Следует отметить, что процесс интенсивного роста сетевой торговли еще далек от завершения, так как многие регионы России по-прежнему характеризуются крайне низким развитием сетевой розничной торговли.

Ожидая прихода в регионы России столичных ритейлеров, а также интернациональных сетей, местные торговые компании вынуждены задуматься о приобретении конкурентных преимуществ и нахождении своего места на рынке.

Не вызывает сомнения тот факт, что конкуренция на российском потребительском рынке становится день ото дня жестче: количество новых игроков увеличивается; старые торговые сети пополняются новыми магазинами; маркетинговая активность на потребительском рынке становится все заметнее.

Действительно, рынок растет, и вполне возможно, что на растущем рынке места хватит всем. С другой стороны, увеличение конкуренции также связано с ростом усилий операторов в направлении:

- лучшей организационной деятельности;
- использования современных технологий торговли и более сложных маркетинговых инструментов (например, управления базами данных клиентов, дисконтных систем) [2].

Если перед торговой компанией стоит цель развития сети, продвижения её торговых центров в регионы, сохранения и расширения партнерских связей, диверсификации предложения продуктов и услуг, качественного обслуживания договоров, оперативного урегулирования убытков, организации профессиональных консультаций — это должно найти соответствующее отражение в организации ее бизнес-процессов.

Реализация маркетинговых стратегий развития сетевых структур в розничной торговле обеспечила переход к новой стадии конкуренции, отличающейся смешением различных форматов, формированием новых технологий освоения рынка, основанных на информационно-сетевом взаимодействии партнеров, поставщиков и стейкхолдеров. Сетевая стратегия построения бизнеса основана на целенаправленном воздействии на рост клиентской составляющей на основе маркетинговых инструментов и технологий интеграции сегментов рынка, осваиваемых разными торговыми форматами крупных холдинговых компаний с разветвленной филиальной сетью.

Одной из основных маркетинговых стратегий, используемых торговыми сетями в России, стало увеличение числа магазинов, а именно: расширение сетей с «захватом» новых территорий и более плотное «покрытие» торговых территорий до уровня насыщения географического рынка. Сама логика роста развивающейся экономики предполагает постоянное открытие новых розничных предприятий, что образно можно сравнить с «побочным эффектом» роста потребления в экономике. Все это требует профессиональной высококачественной подготовки специалистов в области торговли.

Важно подчеркнуть, что развитие региональных торговых компаний может корректно рассматриваться с учетом имеющего место напряженного ожидания прихода

в регион интернациональных ритейлеров и российских ритейлеров общенационального масштаба. Поэтому региональные операторы розничного рынка, очевидно, заинтересованы в следующем:

1. В создании конкурентных преимуществ по сравнению с другими ритейлерами (снижение издержек, использование современных технологических решений, методов управления и информационных технологий). Для решения этой задачи в свою очередь необходимо:
 - широкое использование методов штрихового кодирования товаров;
 - ускоренное внедрение количественно-суммового учета в торговой сети;
 - централизация закупочной деятельности сетевого ритейлера;
 - концентрация аппарата управления торговой сетью в едином центре;
 - существенное сокращение бизнес-функций в магазинах и передача их менеджерам, работающим в центре;
 - оснащение точек продаж современными ККМ;
 - внедрение информационной системы, адекватной задачам сетевого управления.
2. В освоении новых форматов магазинов (гипермаркетов, торговых центров).
3. В дальнейшем ускоренном завоевании значительной части регионального рынка (в первом приближении – до 20-30%).

Так или иначе (с приходом конкурирующих торговых компаний в регион или с формированием и укрупнением региональных торговых компаний) настоящее и будущее розничного рынка связано с развитием торговых сетей.

Список литературы:

1. Шнипер Р.И., Новоселов А.С. Региональные проблемы рынковедения: экономический аспект. — Новосибирск: Наука, 2013. - 115 с.
2. Скопина И.В., Скопин А.О. Развитие потребительского рынка в условиях глобализации экономики и свободной торговли // Российское предпринимательство. - 2004. - № 11 (59). - С. 108-112.
3. Local Dynamics in an Era of Globalization. /Ed. by Shahid Yusuf, Weiping Wu, Simon Evenett. - Published for the World Bank by Oxford University Press, 2010. - P.5 - 7.
4. www.riarating.ru - Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг»