

СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕТЕЙЛЕРОВ

Попенкова Дарья Константиновна

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры торговой политики РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: dariakonst@yandex.ru

В стратегическом менеджменте несколько десятилетий используются такие известные модели, как пять сил Портера, конкурентные стратегии Портера, матрица Ансоффа. В данной статье модели стратегического менеджмента адаптированы к ретейлу. На примере международных ретейлеров показано, какие стратегии используются для достижения мирового успеха. Оценено влияние пяти сил Портера на отрасль. Приведены форматы магазинов и определено, каким типам стратегий они соответствуют: дифференциации, фокусирования и лидерства по издержкам. Даны примеры используемых стратегий ретейлерами по матрице Ансоффа. Проанализированы два типа стратегий ценообразования – EDLP и high-low.

Ключевые слова: стратегии роста, конкурентные стратегии, ретейл, международный ретейл, экспансия.

STRATEGIES OF INTERNATIONAL RETAILERS

Popenkova, Daria K.

PhD, Senior Lecturer of the Department for Trade Policy of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: dariakonst@yandex.ru

In strategic management such well-known models as Porter five powers, Porter competitive strategies, Ansoff matrix have been used for decades. This article adapts models of strategic management to retail. After the example of international retailers the author shows which strategies are used to attain global success. The impact of Porter five powers on industry was assessed. Store formats were provided and the author identified which strategies they correspond to: differentiation, focusing and cost leadership. Examples of strategies on Ansoff matrix that are used by retailers were shown. Two types of pricing strategies, i. e. EDLP and high-low were analyzed.

Keywords: growth strategies, competitive strategies, retail, international retail, expansion.

Международный ретейлер – компания (альянс), ведущая операционную деятельность в сфере торговли в более чем одной стране. Меж-

дународными ретейлерами являются такие компании, как Wal-Mart, Carrefour, Metro, Auchan, Tesco, Ahold и т. д. Большая часть их выручки поступает не от деятель-

ности в странах их основания, а от зарубежных рынков. Исторически данные торговые сети появились в странах Западной Европы (Германия, Франция и Великобритания) и США в послевоенные годы прошлого века. Через 20 лет у немецких и французских сетей более 20% магазинов были расположены в других странах Западной Европы. Эта экспансия положила начало пути интернационализации ретейлеров – от освоения стран Восточной Европы к развивающимся странам (Россия, Бразилия, Китай). Начиная с 1990-х гг. ретейл характеризуется высокой долей международных торговых сетей в обороте всей розничной торговли [4].

Можно выделить три фактора международного развития ретейлеров:

- быстрое насыщение небольшого по размерам национального рынка (Германия, Франция);
- законодательные ограничения на экспансию ретейлеров в Европе (поддержка малого бизнеса, антимонопольное регулирование);
- снижение риска развития на одном рынке.

Расширение масштабов бизнеса позволяет ретейлерам быть более свободными в диктате условий поставщикам и другим партнерам.

Ключевыми факторами успеха указанных выше международных сетей можно назвать:

- известность бренда в своей стране;
- наличие опыта;
- роль первооткрывателей современных форматов торговли на многих рынках;
- умение подстраиваться под локальные особенности рынков разных стран;
- выход сначала на рынки приграничных территорий, а затем – отдаленных.

Согласно Майклу Портеру, отношения компании с внешним окружением являются основой ее конкурентной стратегии. Огромное влияние на компанию оказывает отрасль, в которой она работает. Поскольку внешние силы действуют на все компании той или иной отрасли, то прежде всего

необходим структурный анализ всей отрасли. Предложенная Портером модель пяти сил позволяет на базе выявления степени влияния пяти составляющих внешнего окружения распознать возможные угрозы со стороны поставщиков, покупателей, конкурентов и потенциальных конкурентов. Данная модель показывает, что прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления, и чем больше их влияние, тем более компания ограничена в получении прибыли.

Угроза со стороны новых потенциальных конкурентов велика при низких барьерах входа в отрасль. Что касается ретейла, то барьеры высокие: требуется не только финансирование для создания торговой сети, но и время на открытие магазинов, получение опыта, выстраивание операционных процессов. Международные ретейлеры превратились в гигантов за 20 лет, получив преимущество по затратам, экономии на масштабе, капитал и доступ к каналам сбыта.

Угроза со стороны товаров-заменителей определяется готовностью покупателей делать выбор в пользу субституттов. Классическим заменителем магазинам в настоящее время является интернет-торговля. Однако многие ретейлеры имеют онлайн-магазины и рассматривают Интернет как один из форматов торговли, а не субститут. Современной является стратегия развития омникальности, когда покупатель может отовариться в классическом магазине, там же заказать что-то онлайн, оформить доставку домой с помощью смартфона или планшета и иметь одинаковые цены на тот или иной продукт во всех каналах в одной торговой сети.

Соперничество между действующими на рынке конкурентами для большинства отраслей выступает определяющим фактором размаха конкуренции. Ретейл – классический пример жесткой конкуренции, особенно ценовой, и данный фактор оказывает самое сильное влияние на всю отрасль. Поскольку в некоторых странах степень консолидации розничной торгов-

ли достигла 80%, означая, что на долю крупнейших пяти торговых сетей приходится 80% товарооборота, можно с уверенностью заключить, что степень конкуренции очень высокая. Ценовые войны – любимый ритейлерами прием конкурентной борьбы: некоторые сети во время промоакций торгуют себе в убыток или с нулевой маржинальностью, требуют от поставщиков лучших условий поставки, самой низкой цены и т. д.

Рыночная власть покупателей определяется специализацией продукции, и если она не специализирована, то покупатели легко переключаются на других поставщиков. В случае с ритейлерами не нужно быть экспертом в данной отрасли, чтобы заметить схожесть ассортимента в торговых сетях. Дифференциация – это именно то, чему торговые сети стали в последнее время уделять огромное внимание, понимая, что при наличии в ассортименте примерно одинакового набора брендов ничего не остается, кроме конкуренции по цене, что отрицательно сказывается на рентабельности бизнеса. В данном контек-

сте собственные торговые марки сетей (СТМ) являются чуть ли не единственным способом дифференциации. Их доля в обороте ритейлеров в России пока не превышает 15%, а в Европе – более 50%.

Рыночная власть поставщиков сильна, когда они поставляют какие-то уникальные ингредиенты. В ритейле скорее наоборот, именно торговые сети имеют огромное влияние на поставщиков. Это сложилось исторически, с момента основания торговой сети Wal-Mart, которая требовала постоянного снижения цены у компаний-производителей, а также ретро-бонусов и маркетинговых выплат. В настоящее время поставщики вынужденно инвестируют в сети от 20 до 50% товарооборота.

По Портеру, после структурного анализа отрасли компания выбирает для себя принципиально разные конкурентные стратегии: дифференциации, фокусирования или лидерства по издержкам. Ритейлеры работают в разных форматах, позволяющих им дифференцироваться по широте ассортимента, уровню цен и торговой площади (рисунок) [4].

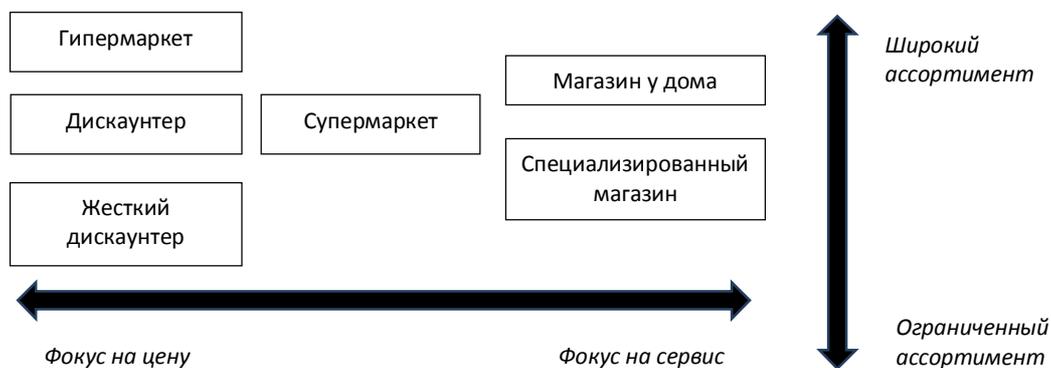


Рис. Форматы ритейлеров

Магазины ритейлеров различаются в зависимости от широты выбора товаров и фокуса на цене или на сервисе. Магазины с ориентацией на цену больше, чем на предоставляемые услуги, – это гипермаркеты и дискаунтеры. При этом жесткий дискаунтер – это формат магазина, предполагаю-

щий торговлю ограниченного набора известных брендов с минимальной наценкой и собственными торговыми марками. Ассортимент дискаунтера шире жесткого дискаунтера, но тем не менее он ограничен площадью магазина – до 500 кв. м. Гипермаркет предполагает широкий ассорти-

мент как продовольственных, так и непродовольственных товаров на площади 5–25 тыс. кв. м. Можно сказать, что ретейлеры форматов «дискаунтер» и «гипермаркет» выбирают стратегию лидерства по издержкам.

Стратегии фокусирования придерживаются специализированные магазины (кондитерских изделий, колбас, фермерских товаров и т. д.), а стратегии дифференциации – небольшие по площади магазины формата «у дома» с ограниченным ассортиментом товаров (convenience stores), выбирающие высокий уровень сервиса в качестве конкурентного преимущества, что ведет к более высокому уровню цен (например, круглосуточный режим работы).

Довольно известным инструментом разработки стратегии развития компании (портфеля) является матрица Ансоффа, предлагающая четыре типа стратегии: развития рынка, развития продукта, освоения нового рынка, диверсификации.

Данный подход применим и для ретейла с учетом некоторых особенностей:

1. *Стратегия развития рынка – расширение на существующем рынке с существующим продуктом.* Это может быть достигнуто либо за счет привлечения потенциальных клиентов, которые не покупают продукты компании, либо за счет переманивания клиентов у конкурентов. Для розничной торговли это означает повышение лояльности существующих клиентов торгового предприятия и рост размера покупки.

2. *Стратегия развития продукта – предложение нового продукта на том рынке, на котором компания работает.* Для ретейлера – это предложение новых категорий товаров для существующих клиентов магазина. Например, супермаркет начинает продавать диетические продукты. Другим примером внедрения данной стратегии в сфере ретейла может быть освоение торговыми сетями других форматов торговли на рынке присутствия. К примеру, торговая сеть формата «гипермаркет» начинает открывать магазины формата «у дома», или

супермаркеты, или запускает торговлю в Интернете.

3. *Стратегия развития рынка – предложение имеющегося продукта новой группе покупателей или на новом географическом рынке.* Розничные торговые сети расширяют свою деятельность за счет выхода в другие регионы внутри страны или выходят на международный рынок.

4. *Стратегия диверсификации – выход на новые рынки с новыми продуктами.* Например, выход продуктовой торговой сети REWE Group на рынки туризма и финансов.

По мнению исследователей, в матрицу Ансоффа необходимо внести еще один тип стратегии – вывод товара с рынка или уход с одного из географических рынков. Иногда уход с рынка или продажа части бизнеса является необходимой и единственно возможной мерой. Например, в 2005 г. компания Metro продала своего DIY-ретейлера (от англ. *Do it yourself*) Praktiker, чтобы сосредоточиться на других, более прибыльных видах деятельности. Торговая сеть OBI, владеющая более 500 магазинов по всему миру с объемом продаж более 6 млрд евро, приняла решение продать магазины в Китае своему конкуренту Kingfisher в связи с тем, что инвестиции, необходимые для обеспечения успеха в данном регионе, слишком высоки. В то же время компания объявила об открытии 100 новых магазинов в Европе в течение следующих пяти лет. Эти примеры демонстрируют тесную связь стратегий развития и сокращения, что особенно актуально для ретейла, поскольку ретейлеры слишком часто закрывают одну часть магазинов (или на одном рынке) для инвестирования в открытие других магазинов (или на других рынках) [3].

Стратегии роста для предприятий розничной торговли могут принимать две основные формы: рост продаж в уже существующих торговых точках или органический рост за счет увеличения количества магазинов сети.

В этой связи ретейлеры измеряют рост двумя показателями:

- сопоставимый рост продаж торговой сети (или так называемый Like for like) без учета вновь открывшихся магазинов;
- общий рост с учетом вновь открывающихся (или приобретаемых) магазинов.

Развитие рынка является наиболее часто внедряемой ретейлерами стратегией, подразумевающей трансляцию отлаженной модели управления тем или иным форматом на других географических рынках. При насыщении национального рынка ретейлеры открывают для себя возможности на рынках других стран. Так, из 50 крупнейших ретейлеров лишь 12 работают только на одном национальном рынке.

Наиболее распространенными путями развития рынка являются:

- *органический рост* за счет открытия собственных магазинов сети;
- *франшиза* – привлечение партнеров-франчайзи, которые открываются под брендом сети;
- *слияния и поглощения* – покупка независимых ретейлеров или других торговых сетей.

Органический рост позволяет торговой сети иметь единые стандарты и концепцию магазинов с первого дня их открытия. Схема расположения категорий внутри магазина, организация кассовых и других процессов операционной деятельности являются стандартизированными и подлежат копированию в каждый новый магазин. Такая стандартизация является преимуществом стратегии органического роста, однако у нее есть и свои недостатки:

- требуется наличие финансовых ресурсов для открытия магазинов с нуля;
- во многих странах действует антимонопольное законодательство, не позволяющее занимать доминирующее положение компании на рынке, что ограничивает возможности органического роста торговой сети;

– компания в определенный момент времени может столкнуться с проблемой нехватки торговых площадей. Это особенно актуально для гипермаркетов, требующих больших торговых площадей, которыми может не располагать какой-либо город;

– стандартизация ограничивает организационную гибкость компании, не дает возможности быстро отвечать на вызовы внешней среды, перестраивать процессы в зависимости от действий конкурентов из-за бюрократических процедур, свойственных крупным ретейлерам;

– адаптация ассортимента под локальные потребности той или иной страны или рынка, что затруднительно для огромных торговых сетей со стандартной ассортиментной политикой. Однако стоит отметить, что в настоящее время ретейлеры все больше проявляют гибкость, подстраивают ассортимент и уровень наценки под запросы потребителей конкретного региона.

Франчайзинг является довольно популярной моделью ведения бизнеса в сфере ретейла. Так, в Германии насчитывается около 950 предложений франшизы, во Франции – 930, в Великобритании – 700. По франчайзингу работают такие крупные ретейлеры, как Benetton, The Body Shop, OBI, 7 Eleven и др. Франшиза – это соглашение между двумя юридически и финансово независимыми друг от друга компаниями (франчайзер и франчайзи), согласно которому франчайзер, имеющий концепцию магазинов, вступает в партнерские отношения с франчайзи, давая им возможность использования своего бренда и бизнес-модели и оказывая поддержку по ведению бизнеса. Франчайзи выплачивает роялти (процент от товарооборота) и несет другие операционные расходы.

Франчайзи может управлять как 20–30 магазинами, так и тысячей. Поскольку партнеры являются независимыми компаниями, франчайзи самостоятельно распоряжается своей прибылью. Для него основная выгода заключается в возможности использовать экономию от масштаба (низкие входные цены, узнаваемость бренда,

налаженная IT-система, процесс управления товародвижением персонала, кассами и т. д.). С точки зрения покупателя разница в магазинах франчайзи и собственном магазине торговой сети незаметна.

Что касается создания совместных предприятий, то это нечастое явление в ретейле, если говорить о совместном ведении деятельности двумя независимыми конкурентами. Примером является создание совместного предприятия Conales (гипермаркеты) французской сетью Leclerc и итальянской Conad.

Слияния – гораздо более часто встречающееся явление в ретейле, позволяющее торговым сетям значительно увеличивать свою долю рынка за очень короткий промежуток времени. При данной схеме одна торговая сеть покупает магазины другой сети. Например, французская сеть Carrefour слилась с сетью Promodès и таким образом стала крупнейшей сетью в Европе и второй по величине в мире. В 2006 г. Metro Group приобрела 85 гипермаркетов Wal-Mart в Германии, а через два года в России продала свои магазины Real французской сети Auchan. После процесса слияния торговая сеть поменяла вывеску и оформление магазинов, интегрировала купленные торговые точки в свою сеть. Часто ретейлеры приобретают сети нового для себя формата, чтобы быстрее выйти на данные рынки, используя площади покупаемой торговой сети.

Что касается *поглощения* сетей, то часто государство выступает с запретом на подобные действия, предотвращая трастовые схемы. Сами же ретейлеры предпочитают продажи части пакета акций, чем быть поглощенными полностью. Так, сеть Wal-Mart вышла на рынок Индии в 2009 г. через покупку 50% акций национальной торговой сети Bharti [3].

Существуют две принципиально разные стратегии ценообразования в ретейле: everyday low price (EDLP) и high-low. Стратегия EDLP ассоциируется с торговой сетью Wal-Mart, чей лозунг с момента основания гласил: «Низкие цены в любое время

в любом месте!» Противоположная ей стратегия high-low означает высокие регулярные цены и низкие цены в момент промоакций/распродаж. Например, регулярная цена на товар – 199 рублей, а на промо цена опускается до 125 рублей. В случае с первой стратегией регулярная цена будет составлять 175 рублей (в момент редких промоакций она может опуститься до 150 рублей).

Стоит отметить, что тип стратегии может меняться в зависимости от категории товаров. Например, шампуни или средства для дома, а также другие категории, которые могут храниться дома, все чаще приобретаются только во время промо. Это так называемые категории с увеличивающимися продажами в момент промоакций. Однако если у человека дома две упаковки шампуня, это не означает, что он станет в два раза чаще мыть голову. Это товары с увеличением покупки в момент снижения цены, но без роста их потребления. К таким категориям в первую очередь и применяют стратегию ценообразования high-low.

Помимо типа категории на применяемую стратегию ценообразования влияет сила бренда и привязанность к нему покупателей (измеряемая через пенетрацию). У более сильных брендов выше так называемые базовые продажи (продажи по регулярной цене), чем у менее сильных брендов, при этом и в момент снижения цены на промо инкрементальные продажи сильных брендов существенно выше слабых. В мире без промо (EDLP) более высокие продажи будут у сильных брендов. Например, бренд А имеет базовые продажи в размере 30 единиц, бренд Б – 7 единиц. В момент промо инкрементальные продажи бренда А составляют 25 единиц, бренда Б – 15 единиц. Прирост бренда Б на промо почти двукратный, однако в случае стратегии EDLP выигрывает бренд А.

Стратегия high-low помогает вырастить пенетрацию продукта, чувствительного к цене и потребление которого увеличивается в случае ее снижения. Человек не начи-

нает мыть голову в два раза чаще, имея дома два шампуня, но он может съесть две шоколадки вместо одной, если купил их по сниженной цене на промо.

Выбор стратегии ценообразования зависит от страны, в которой работает ретейлер. Например, в кризис в России в последний год покупатели стали чувствительными к ценам и глубоким скидкам на промо, к которым их приучили национальные торговые сети [5].

Подводя итог, можно сказать, что ретейлеры, как правило, не придерживаются какой-то одной из перечисленных стратегий в чистом виде, а внедряют их комбинации. Крупные ретейлеры могут использовать разные стратегии для разных форматов своих магазинов или для разных рынков. Для ретейла нормальной практикой считается сочетание разных стратегий развития и их адаптация к условиям внешней среды.

Список литературы

1. *Cosmin G. T. The Retail Growth Strategies on the International Market and the Global Development Opportunities for Retailers.* - URL: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v2i4/5.pdf> (дата обращения: 20.12.2016).
2. *Different Modes of Market Entry for International Retailers.* - URL: <http://www.managementstudyguide.com/modes-of-market-entry-by-international-retailers.htm> (дата обращения: 28.12.2016).
3. *Global Development Opportunities for Retailers.* - URL: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v2i4/5.pdf> (дата обращения: 28.12.2016).
4. *Meier A.-K., Aitamur G. The Different International Strategies of European Grocery Retailers - The Case of Groupe Casino and REWE Group.* - URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:322921/FULLTEXT01.pdf> (дата обращения: 26.12.2016).
5. *Uncommon Sence: When Should You Consider an EDLP Pricing Strategy for Your Product?* - URL: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2016/uncommon-sense-when-should-you-consider-an-edlp-pricing-strategy-for-your-product.html> (дата обращения: 28.12.2016).

References

1. *Cosmin T. G. The Retail Growth Strategies on the International Market and the Global Development Opportunities for Retailers.* Available at: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v2i4/5.pdf> (accessed 20.12.2016).
2. *Different Modes of Market Entry for International Retailers.* Available at: <http://www.managementstudyguide.com/modes-of-market-entry-by-international-retailers.htm> (accessed 28.12.2016).
3. *Global Development Opportunities for Retailers.* Available at: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v2i4/5.pdf> (accessed 28.12.2016).
4. *Meier A.-K., Aitamur G. The Different International Strategies of European Grocery Retailers - The Case of Groupe Casino and REWE Group.* Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:322921/FULLTEXT01.pdf> (accessed 26.12.2016).
5. *Uncommon Sence: When Should You Consider an EDLP Pricing Strategy for Your Product?* Available at: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2016/uncommon-sense-when-should-you-consider-an-edlp-pricing-strategy-for-your-product.html> (accessed 28.12.2016).