**РАЗВИТИЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

|  |  |
| --- | --- |
| **C:\Users\popendar\Фото Дарья Попенкова.jpg** |  |
| Дарья Попенкова  Кандидат экономических наук, преподаватель  dariakonst@yandex.ru | Татьяна Подсыпанина  Кандидат экономических наук, доцент  [tatyana\_podsipanona@yahoo.com](mailto:tatyana_podsipanona@yahoo.com) |

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» 101987, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20

Аннотация: статья посвящена развитию ритейла в России в кризисный период. Проанализировано текущее состояние отрасли и тенденции развития ритейлеров.

Ключевые слова: ритейл, торговые сети, консолидация торговли, конкурентные преимущества торговых сетей

Основные тезисы:

* Российский рынок ритейла является сравнительно молодой, динамично развивающейся отраслью, в которой происходят процессы трансформации под влиянием экономического кризиса.
* Консолидация розничной торговли является ключевым фактором дальнейшего роста ритейлеров.
* На основе анализа текущего состояния ритейла и тенденций его развития выделено, что стратегия мультиформатности является наиболее предпочтительной для ритейлеров в условиях кризиса.

Последнее десятилетие характеризуется активным развитием российских и международных торговых сетей на российском рынке. Происходит процесс трансформации розничной торговли: рост доли современных форматов, вытеснение рынков и ярмарок, активная экспансия сетей в регионы, сделки слияний и поглощений, жесткие ценовые войны торговых сетей. Происходящие процессы привлекают внимание ученых, появляется значительное число научных публикаций о ритейле. Существуют исследования, посвященные тенденциям развития отрасли с учетом введенных продуктовых санкций, немало работ в области динамично развивающейся интернет-торговли. В то же время относительно небольшое число работ посвящено стратегиям ритейлеров с учетом постоянно изменяющейся внешней среды: внесение изменений в законодательство, падение покупательской способности населения за последние полтора года в виду кризиса в России. При этом именно события последнего года оказывают наибольшее влияние на пересмотр стратегии развития ритейлеров и являются критически важными для анализа.

**Текущее состояние ритейла в России**

В странах Западной Европы и США ритейл в том виде, в котором он есть сейчас, формировался на протяжении 100 лет, а в России является довольно молодой отраслью, которой около 20 лет. История современной торговли берет свое начало с 1994 года с открытия первого супермаркета российской компании «Седьмой континент», в 1996 г. – «Перекресток», а в 1997 году турецкая компания «Раменка» открыла первый в России супермаркет «Стокман». Но в период кризиса 1998 года стал очевидным переход от формата супермаркета к дискаунтеру для населения с низким уровнем дохода, поэтому в 1999 году открылись первые магазины «Копейка» и «Пятерочка».

В начале нового тысячелетия темпы роста розничной торговли резко возросли и стали измеряться двузначными значениям в связи с выходом на российский рынок международных торговых сетей: в 2001 году – немецкой «Metro Cash and Carry», в 2002 г. – французской сети «Auchan». В этот период стала проявляться закономерность: чем больше доля торговых сетей в регионе, тем выше оборот розничной торговли и темпы его роста. В период с 2002 по 2007 гг. рост потребительских расходов в России был наивысшим из всех стран Восточной Европы и составил около 120% в год, а обеспеченность населения торговой площадью была самой низкой. Так, в Польше, Словакии на 1000 человек приходилось по 3 магазина, в Чехии – 4, в Болгарии и Венгрии - по 5, а в России – 2. В настоящее время в крупных городах России на 1000 человек приходится 400 кв. метров торговой площади (что соответствует западным стандартам), а в сельской местности – менее 200 кв. метров. [6]

До финансового кризиса 2008 года оборот розничной торговли в России рос двузначными темпами (23-25% в год). Однако в кризис произошло снижение потребительских расходов и в этот период не наблюдалось роста оборотов розничной торговли. В посткризисные 2010-2013 гг. темпы роста розничной торговли составляли около 10% в год. В 2015 году впервые за последние годы оборот розничной торговли упал на 10% вместе с сокращением располагаемого дохода населения на 4%. Дальнейшее падение оборота розничной торговли напрямую связано с падением располагаемого дохода населения.

Рисунок 1 – Динамика оборота розничной торговли, реального располагаемого дохода населения и уровня безработицы 2008-2015, %

Источник: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономики и развития

В 2016 году ожидается снижение товарооборота розничной торговли на 2,7%. Пересмотренный прогноз МЭР в базовом варианте предусматривает рост розничного товарооборота в 2017 году на 1,1% (ранее ожидался рост на 1,5%), в 2018 году – на 2,6% (ранее на 3,5%), в 2019 году – на 3,3% (ранее на 3,7%).

Если рассмотреть такой показатель как степень консолидации торговли (доля ТОП-7 ритейлеров в общем обороте торговли), то в России этот показатель пока составляет лишь 21%, что в 4 раза ниже, чем в европейских странах (рисунок 2). Лидером среди регионов России является Санкт-Петербург (на долю торговых сетей приходится 53% оборота). Для сравнения в Москве доля торговых сетей в обороте торговли 19,3%.

Рисунок 2 - Уровень консолидации продовольственной розничной торговли, 2015

Источник: аналитическое агентство «A.T. Kearney»

В России на современные форматы торговли приходится 48% всего рынка, что говорит о том, что половина оборота торговли все еще приходится на прилавочные магазины, рынки и разрозненные (несетевые) магазины формата самообслуживания. В развитых странах в 90-х годах прошлого века доля современных форматов уже приближалась к 90%.

Рисунок 3 – структура торговли в России, 2016. \* - см. рисунок 4 [9]

В России ТОП-3 ритейлерами по объему выручки являются: «Тандер» (торговая сеть «Магнит»), «X5 Retail Group» (сети «Пятерочка, «Перекресток», «Карусель»), «Дикси».

Рисунок 4 – Доли ТОП-7 ритейлеров, 2016 [9]

В результате анализа текущего состояния ритейла в России можно заключить, что происходит процесс консолидации розничной торговли, т.е. большая доля рынка контролируется несколькими национальными и международными ритейлерами. При этом начали данный процесс именно крупные западные сети. [10]

**Стратегии выхода международных торговых сетей на зарубежные рынки и факторы их успеха**

Процесс завоевания рынка розничной торговли иностранными торговыми сетями состоит из трех этапов:

Первый этап – преодоление входного барьера и адаптация (проведение маркетингового исследования, демпинг). Этот этап расценивается как «захват», поскольку первоначально сети устанавливают самую низкую среди конкурентов цену для завоевания покупателя, правда, потом ее повышают, а первые убытки компенсируют доходами из других регионов присутствия. Зачастую это ведет к закрытию независимых ритейлеров несовременного прилавочного формата торговли. Но одновременно с этим дает толчок развитию современных форматов торговли, доступ покупателей к новому ассортименту, понижение цен в виду ценовых войн торговых сетей.

Второй этап – диктат рыночных условий. Международные сети ищут возможности сокращения своих затрат и в этой связи основным источником покрытия расходов становятся поставщики товаров. Система работы любой сети строится на жесткой ассортиментной матрице и ограниченном наборе поставщиков. Очевидно, что чем больше объем закупок, тем ниже входная цена от производителя/поставщика и поэтому сети приходят на рынок с имеющимися международными контрактами с теми поставщиками, с которыми уже налажены наиболее выгодные условия. Многие производители в России уже столкнулись с подобным диктатом условий, когда их заставляли снижать цены до убытка или себестоимости ради «входа» в сеть.

Третий этап – монополизация или олигополизация потребительского рынка. Как уже отмечалось выше, через некоторое время после выхода на рынок сети постепенно повышают розничные цены, и покупатели начинают ощущать, что попали в абсолютную власть сети и что на рынке сложилась ситуация олигополии: когда количество сетей невелико, цены и набор товара примерно одинаков. [11]

На основе изучения кейсов проникновения на рынки разных стран крупнейших международных ритейлеров можно выделить несколько форм выхода на рынок:

Лицензирование. Предоставление одной компанией лицензии другой компании дает право получателю лицензии пользоваться названием, знаниями, технологией, маркетинговыми инструментами и так далее. Данный метод использовался основателем сети «Wal-Mart» на начальном этапе развития сети, однако, в целом, в ритейле используется редко.

Использование концессии. Концессия предполагает такой формат ведения бизнеса как «магазин в магазине». Этот инструмент хорош для специализированных торговых компаний с целью проникновения в торговые центры или большие универсальные магазины.

Франчайзинг. Ритейлер-франчайзер получает высокую степень самостоятельности в выборе стратегии развития, отстраняясь от оперативного контроля деятельности магазинов сети. Примером франчайзинга могут служить магазины «Benetton», «Body Shop» (Англия), продуктовая сеть «Spar», которая в 2000 году вышла на российский рынок по системе франчайзинга через основного партнера – компанию «Марта».

Создание совместного предприятия. Ритейлер заключает договор о сотрудничестве с зарубежной компанией, при этом обе компании делят расходы и прибыль на согласованных условиях. Иногда совместные предприятия – это единственно возможный путь проникновения на рынок, например, в дорогостоящую для входа Японию, где партнер может не только оказать финансовую поддержку, но и знает специфику ведения бизнеса. К примеру, сеть магазинов «Tesco» организовала совместное предприятие с индийской компанией при входе на рынок Индии.

Органический рост. При этом способе торговая сеть работает на новом для себя рынке «с нуля». Этот метод эффективен, когда компания хочет применить сохранить за собой полный контроль степени развития и свободно распоряжаться своими ресурсами. Примером служит немецкая компания «Metro Cash and Carry», вышедшая на российский рынок в 2001 году и имеющая более 80 торговых центра в настоящее время, последовательно освоив Центральную часть России, Юг, Поволжье, Урал, Сибирь и даже далекий город Иркутск, тем самым вошла в семерку крупнейших ритейлеров страны.

Хорошим примером органического роста является французская торговая сеть «Auchan», которая открыла первый гипермаркет в 1967 г. в городе Ронк (Франция), а впоследствии менее чем за 10 лет открыла еще 26 гипермаркетов во Франции, Испании, Италии, с 1996 года – в Восточной Европе, с 2000-х – в России. Торговая сеть на сегодняшний день включает в себя 96 гипермаркетов в России (80% всей выручки компании), 150 супермаркетов под брендом «Атак», часть из которых работает по системе франчайзинга, открывает первые магазины «Наша радуга».

Поглощение. Слияния и поглощения являются эффективным элементом стратегии выхода на зарубежные рынки для иностранных сетей, а затем становятся дополнением их органического роста на территории страны. Такой метод проникновения применим для зрелых рынков и требует больших капиталовложений. На рынке не всегда существуют компании для поглощения, и приходится рассматривать другие варианты как это делала в своей истории развития американская компания «Wal-Mart».

Сделки по слиянию и поглощению происходят на российском рынке как среди западных, так и российских сетей. Одной из крупнейших сделок стало слияние сетей «Пятерочка» и «Перекресток», в результате чего образовалась крупнейшая российская компания «X5 Retail Group», ставшая лидером по товарообороту. Впоследствии эта компания приобрела еще одного игрока – сеть «Копейку». Среди иностранных компаний можно выделить французскую сеть «Auchan», которая приобрела бизнес у турецкой компании на российском рынке – сеть «Рамстор». Четыре года назад немецкая сеть «Metro Cash and Carry» продала компании «Auchan» свою сеть гипермаркетов в России под брендом «Реал». Это позволило «Auchan» стать лидером по количеству и торговой выручке в формате «гипермаркет». [5]

Как показывает практика, компании используют все возможные методы выхода на рынки, причем на разных рынках могут применяться разные методы. Французская компания «Carreefour» полагается в равной степени и на свой органический рост, и на франшизу, немецкая сеть «Metro Cash and Carry» и французская сеть «Auchan» - исключительно на органический рост, а голландская сеть «Ahold» поглощает местные компании или создает совместные предприятия, английская сеть «Tesco» использует смесь подходов.

В России два крупнейших международных ритейлера - «Metro Cash and Carry» и «Auchan» - входят в список крупнейших сетей по объему товарооборота, войдя на рынок и применив стратегию органического роста. У торговых сетей, как международных, так и российских, есть явные преимущества в конкурентной борьбе.

Можно выделить несколько **конкурентных преимуществ** торговых сетей перед независимыми ритейлерами:

1. консолидированные закупки. Закупки на распределительный центр (центральный склад) снижают риск недопоставок со стороны поставщиков и главное - позволяют получить более низкую цену от большего объема заказа;

2. получение низких входных цен на товары от поставщиков ведет к повышению рентабельности торговли;

3. длительный опыт работы в разных странах и выстроенные операционные процессы, а также наличие управленцев высшего и среднего звена, которые могут запустить торговлю в новой стране присутствия, имея аналогичный опыт в другой стране;

4. наличие финансовых ресурсов, в том числе для покупки действующих национальных сетей и быстрого освоения рынка;

5. наличие известного имени торговой сети, которое позволяет заключать с поставщиками максимально выгодные контракты и способствует быстрому привлечению покупательского потока.

**Влияние кризиса в России на стратегию развития форматов ритейлеров**

В кризисный период в России особую роль получает формат торговли дискаунтер (рисунок 5): треть покупателей в последнее время переключилась именно на данный формат с гипермаркетов и супермаркетов. Это также подтверждается тем, что при падающем тренде оборота розничной торговли в стране в сети дискаунтеров «Пятерочка» в первом полугодии 2016 года вырос как средний чек (на 12,7%), так и трафик (на 3,6%). [7]

Рисунок 5 – Предпочтения форматов покупателями в России (данные на март 2016 года) [7]

По данным компании «X5 Retail Group», фактором успеха в кризисный период является мультиформатная стратегия. Дискаунтер «Пятерочка» является в настоящее время локомотивом роста, супермаркет «Перекресток» ориентирован на более обеспеченную публику, на данный формат кризис оказывает наиболее пагубное влияние, а гипермаркет «Карусель» имеет стабильно маленькую долю в обороте сети, но наивысший средний чек.

Мультиформатность – это такая стратегия торговой сети, при которой ее магазины функционируют в нескольких форматах: гипермаркет, супермаркет, дискаунтер и других.

Еще одним примером является российская торговая сеть «Лента», работающая в форматах гипермаркет, «cash and Carry», а c 2013 года и в формате супермаркет.

Российская сеть «Магнит» на текущий момент включает 13 021 магазинов, из них: 9 955 магазинов в формате «магазин у дома», 230 гипермаркетов, 174 магазина «Магнит Семейный» и 2 662 магазина «Магнит Косметик».

Торговая сеть «Окей» также начала развивать мультиформатность и в 2015 году запустила интернет-магазин и начала открывать дискаунтеры «Да!» помимо имеющихся гипермаркетов и супермаркетов.

Немецкая сеть «Metro cash and carry» с 2012 года развивает формат «мини-маркет» по системе франчайзинга.

Итак, в данной статье проанализировано текущее состояние ритейла в России в условиях кризиса, выделена тенденция – консолидация розничной торговли. Кроме этого отмечены конкурентные преимущества торговых сетей, этапы и пути завоевания рынка. На основе изучения покупательских предпочтений и динамики торговли сделан вывод о росте популярности формата дискаунтер и использовании ритейлерами стратегии мультиформатности.

В рамках рассмотрения стратегии мультиформатности отдельного изучения требует проблема развития электронной торговли в России и мире. Данной теме будут посвящены следующие публикации автора.

Список литературы

1. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 24.06.2016 г.
2. Официальный сайт Министерства экономики и развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения 13.07.2016)
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 13.07.2016)
4. Сценарные условия, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской федерации и предельные уровни цен (тарифов) на услуги компаний инфраструктурного сектора на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов. Москва, апрель 2016. Министерство экономического развития Российской федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/%D0%A1%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5+%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e> (дата обращения 08.08.2016)
5. **Горюнов М.А. «**Особенности становления и сценарии дальнейшего развития сетевой розничной торговли в России». / М.А. **Горюнов** // Российское предпринимательство. – 2007. - № 10 Вып. 2 (100). - С. 163-168.
6. **Колмакова Т.Е.**, **Воронин В.П.** «Зарубежные торговые сети в российской экономике»*.* / Т.Е. **Колмакова Т.Е.**, В.П. **Воронин** // Российское предпринимательство. – 2008. - № 11 Вып. 2 (123). - С. 111-114.
7. Материалы исследовательского агентства A.C. Nielsen // 2015: the end or beginning of new era?
8. Материалы исследовательского агентства GFK // Russia crisis barometer (апрель 2015).
9. Материалы исследовательского агентства InfoLine // Состояние потребительского рынка РФ и Рейтинг торговых сетей FMCG РФ // Отраслевой обзор июнь 2016 года.
10. Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей. / В.В. Радаев // Российский журнал менеджмента Том 3, № 3, 2005. С. 3–26.
11. **Садчикова И.А.** «Новая роль розничных сетей в российской экономике. Бурное развитие розничной сетевой торговли». / И.А. **Садчикова** // Российское предпринимательство. – 2008. - № 10 Вып. 2 (121). С. 19-23.