

Повышение конкурентоспособности предприятий розничных сетей

В статье выявлены закономерности и особенности функционирования предприятий розничных сетей, определены тенденции изменения конъюнктуры рынка продуктов питания, систематизированы факторы и резервы повышения конкурентоспособности организаций применительно к предприятиям розничных сетей.

Современный рынок, характеризуемый высокой конкуренцией и повышенными требованиями потребителей к уровню предоставляемого сервиса и качеству товара, требует от предприятий торговли постоянного поиска ресурсов для повышения эффективности своих внутренних и внешних бизнес-процессов. За последние годы внутренняя торговля РФ претерпела коренные изменения, что обусловлено относительно высоким уровнем конкуренции и степенью предпринимательской активности, и стала важной бюджетобразующей отраслью экономики.

Современный потребительский рынок отличается относительно высокой насыщенностью товарного предложения, соответствующего платежеспособному спросу населения. Внутренняя оптовая торговля развивается вполне динамично, имеют место увеличение количества организаций оптовой торговли, рост объемов деятельности, улучшение финансовых результатов. По данным РОССТАТа, оборот розничной торговли в 2006г. составил 8627,5 млрд. рублей, что в товарной массе на 13,0% больше, чем за 2005г. На 80,4% оборот формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети (вне рынка); доля рынков составила 19,6% (в 2005г. - соответственно 78,9% и 21,1%). В 2006г. в структуре оборота розничной торговли удельный вес продовольственных товаров составил 45,6%, непродовольственных товаров - 54,4%.

Данные Planet Retail [6] свидетельствуют, что в России обострилась конкурентная борьба между отечественными и зарубежными розничными операторами, являющаяся отражением общеевропейских тенденций. По данным рейтинга крупнейших розничных компаний Восточной Европы, составленного экспертами Planet Retail [6], в первой тройке - Metro Group, X5 и «Магнит», которые лидируют на протяжении нескольких лет. Их совокупные продажи в регионе достигли в 2006 г. 11 млрд. дол, а совокупная доля рынка - 8% (табл.).

Таблица

Крупнейшие розничные компании на рынке Восточной Европы, 2006 г.

	Компания	Страна	Продажи, млн. дол	Нетто продажи, млн. дол.	Доля на рынке, %	Прод. продажи, млн. дол.	Доля на прод. рынке, %
1	Metro Group	Германия	4 181	3 520	3,1	2 942	2,5
2	X5 Retail Group	Россия	4 058	3 459	3,0	3 378	3,0
3	Магнит	Россия	2 885	2 504	2,1	2 741	2,4
4	Auchan	Франция	1 396	1 203	1,0	914	0,8

5	Дикси	Россия	1 252	1 086	0,9	1 137	1,0
6	Копейка	Россия	1 134	980	0,8	874	0,8
7	Седьмой континент	Россия	1 106	958	0,8	925	0,8
8	Лента	Россия	1 020	883	0,7	836	0,7
9	Окей	Россия	666	575	0,4	202	0,1
10	Tengelmann	Германия	598	507	0,4	0	0
11	Migros Turk	Турция	598	304	0,4	441	0,4
12	Fozzy Group	Украина	482	402	0,4	409	0,4
13	Фуршет	Украина	481	401	0,4	434	0,4
14	Rewe Group	Германия	480	424	0,4	427	0,4
15	Аптечная сеть 36,6	Россия	447	385	0,3	313	0,3
16	Холидей классик	Россия	440	380	0,3	378	0,3
17	Патэрсон	Россия	434	376	0,3	388	0,3
18	Велика кишенья	Украина	420	350	0,3	348	0,3
19	Перекресток	Россия	366	317	0,3	290	0,3
20	АТБ-Маркет	Украина	336	280	0,2	302	0,3
21	Мосмарт	Россия	312	268	0,2	174	0,2
22	BP	Великобритания	271	130	0,2	203	0,2
23	Rainford	Украина	240	200	0,2	185	0,2
24	AS Watson	Г.-Конг	189	121	0,1	86	0,1
25	Lukoil	Россия	187	162	0,1	129	0,1
26	Kesko	Финляндия	152	129	0,1	0,0	0,0
27	Edeka	Германия	107	91	0,1	53	0,0
28	Евромарт	Украина	96	80	0,1	67	0,1
29	Мегамаркет	Украина	42	35	0,0	32	0,0
30	Tradeka	Финляндия	38	33	0,0	34	0,0
	Топ-30		24 414	20 543	17,6	18 642	16,4
	Другие компании		113 749		82,4	96 313	83,6
	Всего в регионе		138 163		100,0	114 955	100,0

Низкая концентрация рынка розничной торговли в Восточной Европе объясняется фрагментированностью розничного сектора, на котором до сих пор доминируют традиционные магазины и открытые рынки. В то же время, недостаточно развитый розничный рынок позволяет многим компаниям достигать исключительных темпов роста, что особенно заметно в России. Население России составляет 65% всего населения анализируемого региона, но при этом 90% розничного рынка региона приходится на РФ. Это доказывает, что российская экономика модернизируется быстрее, чем в Украине, Молдове, Беларуси и Армении. Также важно отметить, что в списке тридцати крупнейших ритейлеров Восточной Европы доминируют местные игроки, такие как X5, «Магнит» и «Дикси» в России, Fozzy Group, «Фуршет» и «Велика кишенья» в Украине. В отличие от других регионов, только три международных розничных компании представлено в Топ-10 продовольственной розницы - это Metro Group, Auchan и Migros Turk.

На первом месте рейтинга в регионе – компания Metro Group, вышедшая на российский рынок в 2001 г., в Украину – в 2003 г., Молдову – 2005 г. Компа-

ния сумела воспользоваться фрагментированностью местного розничного рынка, состоящего из тысяч мелких независимых торговцев. После закрепления на рынке в формате cash & carry компания запустила в России сеть гипермаркетов Real (2005 г.) и магазинов бытовой техники и электроники Media Markt (2006 г.).

На втором месте рейтинга находится X5 Group, ранее «Пятерочка», значительно улучшившая свои позиции после приобретения сети «Перекресток» в начале 2006 г. X5 стал явным лидером российского рынка, сопоставимые продажи которого в прошлом году выросли на 11%. В 2006 г. розничная компания открыла более 350 новых магазинов. Таким образом, X5 управляет сетью из около 1 000 супермаркетов и дискаунтеров, в основном в Москве и Санкт-Петербурге. Кроме этого, компания постепенно двигается в регионы путем открытия собственных магазинов и через франчайзинговую программу. Особо динамичным форматом X5 является сеть гипермаркетов «Карусель». Первые шесть гипермаркетов сети открылись в 2005 г., а на конец 2006 г. в сети было уже 19 магазинов, в основном в Санкт-Петербурге.

На третьей позиции – краснодарский «Магнит». В настоящее время компания управляет сетью, состоящей из 2 000 магазинов у дома со средней площадью около 250 кв. м. В 2006 г. сопоставимые продажи компании выросли на 13%. До сих пор компания развивалась исключительно за счет открытия новых магазинов. Успех «Магнита» обусловлен развитием в городах с населением около 250 тыс. человек, где конкуренция до сих пор невелика, а также эффективной логистической системой и развитием собственных марок. В 2006 г. «Магнит» развивался даже быстрее, чем X5, и открыл почти 400 новых магазинов. В дальнейшем компания планирует развиваться с помощью поглощений, что может привести к дальнейшему укреплению ее позиций.

На четвертом месте находится французский Auchan, куда он переместился с шестой позиции, на которой находился годом ранее. Auchan открыл первый магазин в регионе в 2002 г. и поначалу он развивался достаточно медленно. В 2006 г. компания удвоила количество своих магазинов и на конец года их число достигло 14. Несмотря на трудности, с которыми оператор сталкивается при открытии магазинов, эта сеть является самым популярным форматом в Москве благодаря широкому ассортименту товаров.

Обострение конкурентной борьбы между зарубежными и отечественными розничными операторами вскрывает ряд проблем последних. Несмотря на то, что подавляющее число сотрудников, работающих в открываемых западными компаниями магазинах, - это российские граждане, а более половины ассортимента составляют товары российского производства, наглядно ощущается (за редким исключением) более эффективная работа зарубежных ритейлеров. Это объясняется не только гораздо более серьезным финансовым фундаментом, на который опирают все без исключения иностранные представители на российском рынке розничной торговли, являясь крупными игроками международного масштаба. Сильной стороной этих компаний является их богатый опыт, расчетливость действий, корпоративная культура, продуманность стратегических маневров на рынке, чувствительность к внешней среде и гибкость. Эти и другие характеристики управленческой стратегии исключительно важны при выборе

той или иной стратегии повышения конкурентоспособности.

Известно множество определений конкурентоспособности предприятия. В широком смысле конкурентоспособным является предприятие, «которое, осуществляя свою деятельность в условиях открытых рынков, способно длительное время оставаться прибыльным» [7]. Х.Маккей, Б.Карлофф понимают под конкурентоспособностью предприятия «способность обеспечить лучшие предложения по сравнению с конкурирующей компанией» [5]. Это определение носит слишком общий характер и мало отражает эффективность деятельности компании. Ю.Б.Иванов трактует конкурентоспособность предприятия как уровень его компетентности по отношению к другим предприятиям — конкурентам по таким параметрам как технология, практические навыки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, качество (систем управления, производства, продукции), коммуникации [3]. Но автор не учитывает конкурентные свойства реализуемых товаров.

Некоторыми авторами конкурентоспособность предприятия определяется по аналогии с конкурентоспособностью продукции. И.В.Липсиц под конкурентоспособностью предприятия понимает «возможность выигрывать соревнование на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей» [4]. Недостатком такого определения является то, что в нем не уделено внимание хозяйственной деятельности предприятий-конкурентов.

На наш взгляд, наиболее полные определения конкурентоспособности предприятия приведены в работах Н.С.Яшина [8] и М.Г.Долинской и И.А.Соловьева [2]. Н.С.Яшиным конкурентоспособность предприятия рассматривается «как совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, определяемая уровнем использования его научно-технического, производственного, кадрового потенциала, потенциала маркетинговых служб, а также, с другой, внешних по отношению к нему социально-экономических и организационных факторов (законодательные основы деятельности, финансово-кредитная, налоговая политика; тип и емкость рынка; характеристики конкурентов; особенности влияния общественных организаций и политических партий и т.д.), позволяющих предприятию создавать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна для потребителей, чем у конкурентов». В этом определении учитываются: конкурентоспособность продукции; способность предприятия производить и реализовывать такую продукцию; наличие потенциала для совершенствования продукции; возможности предприятий-конкурентов.

Научно-технический, производственный, финансовый, кадровый и другой потенциал в экономической литературе объединяется понятием стратегический потенциал. В исследованиях Герчиковой И. Н. [1]. вводится понятие конкурентного потенциала предприятия, как "относительной характеристики предприятия, отражающей его использованные возможности в сфере конкуренции и определяемой путем сравнения стратегического потенциала предприятий - конкурентов". Таким образом, конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал представляют собой две важнейших составляющих конкурентоспособности предприятия.

Однако понятие конкурентоспособности предприятия следует дополнить. Анализ сложившейся практики конкуренции показывает, что предприятие действует на различных рыночных сегментах, поэтому степень конкурентоспособности его продукции, величина и возможность реализации конкурентного потенциала зависят от правильного выбора конкурентной стратегии для определенного сегмента. Следовательно, необходимо проводить оценку конкурентоспособности предприятия на каждом конкретном рыночном сегменте, иначе, – все подходы к этой проблеме сводятся к определению общей эффективности производства и рентабельности продукции, а не конкурентоспособности предприятия. Поэтому нам представляется верным подход к конкурентоспособности предприятия как к сравнительной характеристике, содержащей комплексную оценку всей совокупности качественных и экономических свойств продукции, отражающую степень осуществления конкурентной стратегии и реализации конкурентного потенциала предприятия, проявляющуюся на определенном рынке и в определенный момент времени.

В последнее время на рынке продуктов питания происходит изменение потребительских предпочтений с продукции среднеценового сегмента на товары экономкласса и класса премиум. Более массовый среднеценовой сегмент демонстрирует тенденцию к сокращению в условиях низкой покупательной способности населения и развития региональных рынков. Все большее значение приобретает низкоценовой сегмент рынка социально значимых продовольственных товаров. При этом формирование среднего класса в России стимулирует рост спроса на качественную дорогую продукцию. Раньше деликатесная продукция занимала лишь небольшой сегмент в общем объеме продуктов, теперь потребление деликатесов существенно возросло, особенно в мегаполисах. Эти тенденции стимулируют усиление неценовой конкуренции, производители стремятся улучшать потребительские свойства продукции, придавать товару новизну, расширять ассортимент и сервисное обслуживание.

Потребитель все больше отдает предпочтение покупкам в местах с более высоким уровнем сервисного обслуживания. Потребительская ценность продуктов питания увеличивается при наличии сервисно-торгового обслуживания, которое включает: качественное обслуживание потребителей и совершенствование системы торговли; своевременное изъятие из продажи продукции, исчерпавшей срок хранения и проведение экспертизы качества товаров; предоставление бесплатного упаковочного материала и ручной клади; доставку товаров на дом престарелым, пенсионерам и инвалидам; установление льгот по обслуживанию определенной группы покупателей.

В условиях, когда на рынке имеются товары - конкуренты с аналогичным уровнем качества и цены, продукция оценивается потребителями с учетом репутации предприятия, то есть тех социально-экономических характеристик, которые формируют благоприятное отношение покупателей и положительное восприятие фирмы. Следовательно, уровень конкурентоспособности предприятия выступает как один из критериев при выборе товара потребителем. Не менее важное значение имеет оценка конкурентоспособности и для самих продавцов, которая служит необходимым ориентиром для обоснования принимаемых решений предприятиями розничных сетей: при планировании объема продаж каждого вида продукции; при установлении цен на новые товары и при определении не-

обходимости ее корректировки; при оптимизации ассортимента продукции; при формировании политики в области качества; при выборе поставщиков; при определении маркетинговой политики.

Традиционно факторы, влияющие на повышение конкурентоспособности, подразделяют на внешние и внутренние. В экономической литературе высказывается мнение, что внешними факторами, важными с точки зрения влияния на конкурентоспособность предприятия, являются экономические: уровень доходов, ставка процента, обменный курс валюты, уровень безработицы. Остальные факторы, как, например, социальные, культурные, юридические, технологические и политические, образуют вспомогательные внешние силы, проявляющиеся время от времени, нерегулярно или косвенно и составляющие внешнюю макросреду. Поскольку предприятие есть система, где ресурсы объединяются для получения продукта, ближайшее окружение предприятия состоит из потребителей, поставщиков, рабочей силы, финансовых институтов, конкурентов, инвесторов. Эти группы контактируют с предприятием часто и непосредственно, они составляют внешнюю микросреду.

К внутренним факторам, повышающим конкурентоспособность организации, относят: повышение качества управления (изучение механизмов действия экономических законов, законов организации, соблюдения научных подходов и принципов, применяемых при принятии решений современных методов и моделей управления); совершенствование мотивации труда (усиление корпоративной культуры, внедрение системы премий и поощрений работника, проведение программ повышения квалификации сотрудников); внедрение новых информационных технологий (разработка и внедрение систем баз данных, охватывающих все процессы, связанные с заказом, доставкой и хранением товара на складе); внедрение новых финансовых и учетных технологий (МСФО, финансовых технологий по прогнозированию рентабельности организации на основе прогнозов прибыльности каждого наименования товара на каждом рынке); развитие логистики (разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей ее функций, информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизации процессов); повышение качества продаваемых товаров (анализ и международные сравнения показателей назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения и др., прогнозирование показателей качества товаров по конкретным рынкам); повышение качества сервиса потребителей товаров (анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей товаров организации и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания покупателя, качество послепродажного обслуживания покупателя, качество утилизации товара и др., прогнозирование показателей качества сервиса потребителей товаров на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества товаров и качества сервиса их потребителей).

Все эти факторы могут, как повышать, так и снижать конкурентоспособность предприятия. Но одного наличия факторов недостаточно для обеспечения

конкурентоспособности. Достижение конкурентных преимуществ зависит от того, насколько факторы конкурентоспособности используются и где применяются. Стратегия предприятия заключается в том, чтобы на основе анализа факторов внешней среды и составляющих своего конкурентного потенциала преобразовать его в реальные конкурентные преимущества.

При повышении конкурентоспособности компании важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей увеличения конкурентных преимуществ фирмы. Резервы представляют собой неиспользованные возможности совершенствования конкурентоспособности за счет улучшения использования всех факторов ее роста. Резервы используются и вновь возникают под влиянием научно-технического прогресса. Количественно резервы можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнем эффективности в конкретный период времени. Для операторов розничного рынка резервы повышения собственной конкурентоспособности чаще всего скрыты в цене на определенный товар. Самая низкая цена на товар, пользующийся максимальным спросом, может вывести ритейлера в лидеры среди конкурентов. Не менее важное значение имеют и неценовые факторы, например, уровень развития маркетинга и рекламно-информационного обеспечения. В последние годы особую актуальность в отечественной практике приобрел брэндинг в силу большого числа предложений на рынке продовольствия. Сильная торговая марка способствует формированию позитивного имиджа компании и способствует росту ее конкурентоспособности.

Следует отметить те специфические преимущества, которыми обладают торговые сети розничных компаний. Не смотря на наличие юридического центра сети, в ней фактически отсутствует единый управляющий центр, жестко регулирующий всю хозяйственную деятельность отдельных подразделений, а сами элементы сети обладают высокой степенью автономности в организации своей коммерческой деятельности. Особенно это проявляется в сетях, функционирующих на условиях франчайзинга. С другой стороны, в рамках сетей могут формироваться сетевые узлы, являющиеся центрами тяготения для торговых предприятий, расположенных на одной территории или в рамках одного локального рынка, в качестве таких узлов могут выступать логистические центры, а также интегрированные сервисные комплексы. Торговые сети также отличает динамизм состава - он достаточно быстро меняется за счет включения или исключения отдельных торговых предприятий. Причем решение об изменении состава сети может приниматься как на уровне высшего руководства, если включаемые или исключаемые элементы достаточно крупные, так и на уровне руководства сетевого узла, если речь идет о небольших розничных торговых предприятиях. Также следует отметить, что в состав сети входят как оптовые, так и розничные торговые предприятия, что дает дополнительные преимущества, так же как и наличие у большинства из них собственных производственных подразделений.

Конкурентные преимущества торговым сетям дает синергический эффект, возникающий в результате унификации ассортимента, методов продаж, оформления магазинов и т. д. в рамках одной компании. Возникает также дополнительный эффект - покупатель привыкает к специфическим методам организации продаж,

планировки и оформления магазина и т. д. Особенно явно эффект привязанности проявляется при введении системы накопительных скидок. По мере расширения торговой сети как синергический эффект, так и привязанность к ней покупателей растут, что резко увеличивает ее конкурентоспособность по сравнению с независимыми торговыми предприятиями даже при одинаковом уровне цен, качестве товаров и уровне торгового обслуживания. Кроме того, в рамках сети эффект масштаба проявляется вне зависимости от размера торговых предприятий, входящих в ее состав. Главным является не то, какие по размеру торговые предприятия входят в состав сети, а то – сколько их и как они распределены территориально. Также в рамках сети появляется возможность распределения ролей между магазинами для более полного использования покупательских ресурсов потребительского рынка.

Литература:

1. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник.- М.: ЮНИТИ, 2004. -501 с.
2. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. - М.: Издательство стандартов, 2004. -492 с.
3. Иванов Ю. Б. Система факторов конкурентоспособности предприятия / препринт научного доклада/ - Уфа: УНЦ РАН, 1995. - 32 с.
4. Липсиц И. В. Маркетинговые стратегии для российских компаний: Учебное пособие - М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 183 с.
5. Маккей Х., Карлофф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991. - 367 с.
6. Тарасеева М., Денисов И. 50 крупнейших сетей России. Рейтинг RM. // RETAILER MAGAZIN, 2007. - №1 (5).
7. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ./ Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. - М. : Международные отношения, 1995. - 896 с.
8. Яшин Н.С. Проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия // Социально-экономические проблемы развития территориально-производственных систем: ежегодник / Волжск. ин-т экон. и менеджмента ВШК. - Волжский, 2003. - Вып. 1. - С.148 - 151.