

*На правах рукописи*

**ВИНОКУРОВА ОЛЬГА СЕМЕНОВНА**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА РЫНКЕ РФ  
И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ  
(на примере гипермаркетов)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами:  
сфера услуг)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре экономики и управления Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
**Жукова Мария Сергеевна**

Официальные оппоненты: заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор  
**Гретченко Анатолий Иванович**

кандидат экономических наук, профессор  
**Пахомкин Андрей Николаевич**

Ведущая организация: **НГОУ ВПО «Санкт-Петербургская академия  
управления и экономики»**

Защита состоится « 05 » апреля 2011 г. в 12 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 226.003.01 при Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации по адресу: 109456, Москва, 4-й Вешняковский пр-д, д. 4, ауд. 113.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации.

Автореферат разослан « 4 » марта 2011 г.

Ученый секретарь  
совета по защите  
докторских и кандидатских диссертаций,  
кандидат экономических наук, доцент

В.М. Смирнов

# **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования** обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности крупных предприятий розничной торговли в условиях роста конкуренции по двум основаниям: во-первых, усиление устойчивости самой торговой организации и повышения эффективности ее функционирования, и, во-вторых, формирование общей конкурентной среды в сфере торговли, что, в конечном счете, выражается в расширении ассортимента и поддержании доступного уровня цен на рынке розничной торговли.

Технический прогресс и глобализация привели к тому, что покупатель имеет огромный выбор товаров разных производителей с одинаковыми качественными характеристиками и по одинаковой цене. Подобная «унификация» актуальна в настоящее время и для розничных операторов – покупатель может получить сопоставимый набор товаров и услуг в разных магазинах. При этом покупатель может дифференцировать аналогичные товары лишь по цене, во всем остальном они для него одинаковы. Данная ситуация приводит к «ценовым войнам» конкурирующих операторов, способствующим распространению дискаунтеров – торговых предприятий, работающих с минимально возможной для продолжения функционирования торговой наценкой. Постоянное увеличение количества данных предприятий розничной торговли на российском рынке постепенно приводит к невозможности дальнейшего снижения цен. Таким образом, все более актуальным становится вопрос о дифференциации товаров и услуг, предлагаемых гипермаркетами, по иному, не ценовому, критерию.

Мировой финансовый кризис 2008 г. привел к резкому ухудшению экономической ситуации, сокращению располагаемого дохода населения и, как следствие, сжатию объемов рынка розничной торговли РФ. Торговые операторы, зависимые от кредитов, были вынуждены пересмотреть стратегию развития, отказавшись от планов экспансии и сосредоточившись на оптимизации текущей деятельности. При этом гипермаркеты, прежде всего продовольственные, оказа-

лись в относительно более выигрышном положении по сравнению с другими розничными форматами, так как ввиду ценовой политики смогли удержать клиентскую базу.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что экономическая ситуация в настоящее время способствует высокому темпу роста крупных предприятий розничной торговли – гипермаркетов, однако дальнейшее их развитие требует от операторов дифференциации через выделение, учет и развитие факторов конкурентоспособности.

В результате, повышение конкурентоспособности должно стать основной целью операторов, развивающих формат «гипермаркет» на российском рынке.

**Степень разработанности проблемы.** В XXI в. на фоне быстроразвивающейся отрасли розничной торговли конкурентоспособность торговых предприятий становится предметом исследований многих как российских, так и зарубежных авторов: Г.А. Азоева, А.И. Акимова, М.И. Баканова, Л.А. Брагина, В.И. Иваницкого, Т.П. Данько, Л.И. Кравченко, Т.И. Николаевой, К.А. Раицкого, Р. Блэкуэлла, Г. Вайи, У. Деринга, Ф. Котлера, М. Портера, Д. Стоуна, Д. Энджелла, В. Хойера и др.. При этом обобщение различных источников показывает, что аналитические материалы в области российской розничной торговли быстро теряют свою актуальность по причине высокой динамичности развития данной отрасли. Таким образом, выявлена недостаточность актуальных работ, посвященных повышению конкурентоспособности крупных розничных предприятий торговли на рынке РФ.

**Целью исследования** является выявление факторов конкурентоспособности формата «гипермаркет» и разработка пакета рекомендаций по их развитию в России.

В соответствии со сформулированной целью были поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучить эволюцию крупных торговых предприятий и опыт международных операторов в управлении и повышении конкурентоспособности этих предприятий; уточнить и раскрыть содержание формата «гипермаркет», функ-

ционирующего на рынке розничной торговли РФ;

- 2) определить основные тенденции розничной торговли, влияющие на развитие формата «гипермаркет» на мировом рынке;
- 3) исследовать состояние российского рынка розничной торговли на современном этапе экономического развития и определить перспективы развития крупных торговых предприятий на рынке розничной торговли РФ;
- 4) разработать алгоритм качественной оценки деятельности крупных торговых предприятий в РФ на основе адаптированного зарубежного опыта;
- 5) выявить факторы конкурентоспособности формата «гипермаркет» и разработать пакет практических рекомендаций для реализации потенциала формата «гипермаркет» на российском рынке в условиях роста конкуренции.

**Объектом исследования** являются предприятия розничной торговли России, развивающие формат «гипермаркет» в условиях роста конкуренции в период финансового кризиса и посткризисный период.

**Предметом исследования** являются факторы поддержания и повышения конкурентоспособности формата «гипермаркет».

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых, изучавших вопросы управления и организации: А.М. Година, А.И. Гретченко, Е. Мачнева, В. Никишина, Т.Н. Парамоновой, А.Н. Пахомкина, И.С. Цыпина, Г. Джоунза, Ф. Котлера, Э. Ньюмэна, М. Салливана, Л.А. Хасиса, С. Эстерлинга и других.

В диссертационной работе для выполнения поставленных задач применены следующие научные методы: системный анализ, историко-сравнительный анализ, процессный подход, логический анализ и экономико-статистический метод исследования, экстраполяция, теория циклов, теория маркетинга и менеджмента. Основой методологии исследования послужили системный и процессный подходы, позволяющие проводить комплексный анализ рассматриваемой проблемы, а также изучать в развитии экономические явления и процессы.

**Информационную базу диссертационного исследования** составили законодательные и нормативные акты РФ, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, аналитические отчеты независимых российских и международных компаний в сфере консалтинга (Deloitte Touche Tohmatsu, McKinsey Global Institute, A.C. Nielsen, A.T. Kearney, Planet Retail, UBS, Second-to-none, «РосБизнесКонсалтинг», «Ромир Мониторинг», «Инфонлайн», «Core Competences», «Комкон-СПб»), периодические издания на русском и английском языках, информация из сети Интернет, а также эмпирические данные, полученные автором.

**Научная новизна** диссертации заключается в концептуальном обосновании путей поддержания и повышения конкурентоспособности крупных торговых предприятий с целью их эффективной деятельности и формирования общей конкурентной среды на рынке розничной торговли РФ.

**В ходе исследования автором получены и выносятся на защиту следующие результаты исследования, обладающие научной новизной:**

1) уточнено и раскрыто содержание формата «гипермаркет», функционирующего на российском рынке розничной торговли; выделены параметры, определяющие формат магазина; сформулированы критерии формата «гипермаркет»; показаны позитивные и негативные для потребителя и общества в целом характеристики этого формата торговли;

2) выявлены и проанализированы основные тенденции мировой розничной торговли, влияющие на развитие формата «гипермаркет», в частности ее рост в развивающихся странах и замедление темпов роста в развитых странах, ускорение процесса интернационализации и диверсификации розничных сетей, развитие стратегии мультиформатной торговли;

3) обоснованы тенденции развития крупных торговых предприятий на рынке розничной торговли РФ; рассмотрены внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие формата «гипермаркет» на рынке РФ; на основе изучения розничного рынка в развитых и развивающихся странах и анализа теории циклов в розничной торговле доказана перспективность формата «гипермар-

кет» для России и сделан вывод о возможных высоких темпах его развития в ближайшие годы;

4) разработан алгоритм качественной оценки деятельности крупных предприятий розничной торговли на основе адаптированного зарубежного опыта по четырем компонентам (финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал) с учетом внутренней и внешней среды;

5) выявлены ключевые факторы повышения конкурентоспособности формата «гипермаркет»: стратегия развития, качество обслуживания (лояльность клиентов и лояльность персонала), ассортимент, собственная торговая марка, мерчендайзинг, внутримagaзинная логистика, дополнительные услуги, многоканальная интеграция, социальная ответственность.

**Практическая значимость** диссертационной работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по повышению конкурентоспособности крупных предприятий розничной торговли на российском рынке в условиях роста конкуренции.

**Апробация результатов исследования.** Пакет рекомендаций по повышению конкурентоспособности крупных предприятий розничной торговли был применен на практике в группе компаний «Дикси», развивающей современные форматы розничной торговли на рынке РФ. Предложенные оптимизационные меры подтвердили свою экономическую эффективность.

По теме диссертации опубликовано 6 статей общим объемом 5 п.л., из них три статьи (3,1 п.л.) – в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Результаты исследования могут быть использованы при формировании основных образовательных программ, реализующих федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования нового поколения.

**Структура диссертации.** Структура и содержание диссертации определяются общей концепцией, поставленной целью и задачами. Диссертация состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, библиографии, приложений; содержит 125 страниц машинописного текста. Наглядность изложения материалов обеспечена 10 таблицами, 18 рисунками и диаграммами, приложениями.

В соответствии с логикой исследования диссертация имеет следующую структуру:

## **Введение**

### **Глава 1. Зарождение форматированной торговли и мировые тенденции ее развития**

- 1.1. Эволюция крупного предприятия розничной торговли
- 1.2. Основные тенденции развития мировой розничной торговли
- 1.3. Опыт крупнейших международных операторов розничной торговли

Выводы по 1 главе

### **Глава 2. Перспективы развития и пути повышения конкурентоспособности крупных предприятий розничной торговли в РФ**

- 2.1. Анализ становления и развития крупных предприятий розничной торговли в РФ
- 2.2. Основные подходы к оценке крупных предприятий розничной торговли на рынке РФ
- 2.3. Пути повышения конкурентоспособности крупных предприятий розничной торговли в РФ

Выводы по 2 главе

## **Заключение**

## **Список источников**

## **Приложения**



## II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено и раскрыто содержание формата «гипермаркет», функционирующего на российском рынке розничной торговли; выделены параметры, определяющие формат магазина; сформулированы критерии формата «гипермаркет»; показаны позитивные и негативные для потребителя и общества в целом характеристики этого формата торговли.

Интенсификация развития экономики, рост благосостояния населения требуют интенсивного развития торговых предприятий. В связи с активным развитием розничного рынка, торговые форматы претерпевают постоянные изменения, адаптируясь к новым условиям. Данная динамика объясняет отсутствие единой классификации форматов. Проведенный анализ показывает, что формат в розничной торговле определяется набором характеристик, представляющих ценность торгового предприятия для потребителей, и позволяет уточнить понятие «формат» и представить его как совокупность следующих параметров (рис. 1):

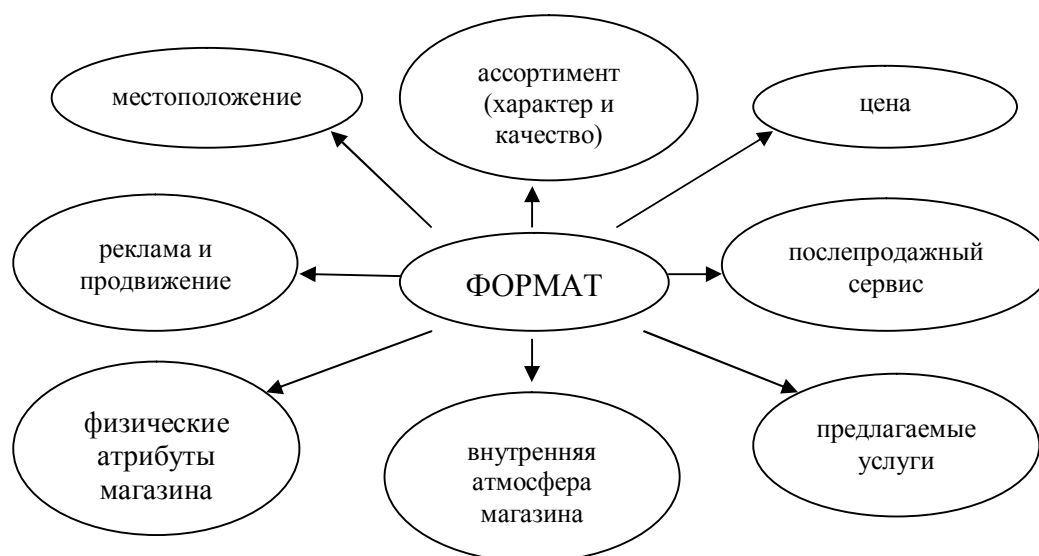


Рис. 1. Параметры, определяющие формат магазина

Установлено, что в настоящее время к формату «гипермаркет» на российском рынке следует относить крупное торговое предприятие, соответствующее критериям, указанным в таблице 1.

Таблица 1. Критерии формата «Гипермаркет»

Критерии формата «Гипермаркет»	
Показатель	Характеристика
Размер торговой площади	торговая площадь не менее 2,5 тыс. м <sup>2</sup>
Ассортиментная политика	– широкий и быстро обновляемый ассортимент товаров; – продовольственные и непродовольственные товары продаются на одной и той же торговой площадке с оплатой в одних и тех же кассах
Целевая аудитория	покупательская зона гипермаркета насчитывает 100–120 тыс. жителей, и основная ее доля – многочисленные семьи
Ценовая политика	политика низких цен и система скидок
Система обслуживания	продажи по системе самообслуживания с оплатой товаров в кассах у выхода
Дополнительные услуги	наличие при входе достаточно большой автомобильной парковки
Показатель прибыли	норма прибыли в среднем в два раза меньше, чем для супермаркета
Показатель оборачиваемости	высокая оборачиваемость запасов гипермаркета (порядка 40 раз в год)
Реклама	– минимальный бюджет на рекламу – менее 1% торгового оборота; – российская специфика: использование телевизионной рекламы

## 2. Выявлены и проанализированы основные тенденции мировой розничной торговли, влияющие на развитие формата «гипермаркет».

Анализ мирового рынка розничной торговли позволяет выделить следующие основные тенденции:

– Рост инвестиционной привлекательности розничного сектора развивающихся стран на фоне замедления темпов роста на розничном рынке развитых стран. При этом на рынке развитых стран ритейлеры возвращаются к опе-

ративной деятельности.

– Снижение интереса к формату «гипермаркет» на рынках развитых стран. Введение государством ограничений на деятельность и организацию гипермаркетов вынуждает ритейлеров во Франции, Великобритании и Голландии возвращаться к форматам «супермаркет» и «магазин у дома». Если в 2000 г. в Западной и Северной Европе и Северной Америке на продажи через гипермаркеты приходилось 8% оборота розничной торговли, то к 2009 г. данный показатель снизился до 7%.

– Рост международной экспансии, которому способствует насыщение внутренних рынков, поиски покупательского спроса и возможность достижения синергетического эффекта. В начале 2000-х гг. 53% крупнейших мировых розничных операторов работали только на внутреннем рынке. В 2009 г. этот показатель сократился до 44%. Изучение статистической литературы по теме диссертации позволило выявить зависимость между показателем глобализации и доходностью розничных операторов. На рис. 2 представлена данная зависимость (согласно исследованию Deloitte от 1 марта 2010г.).

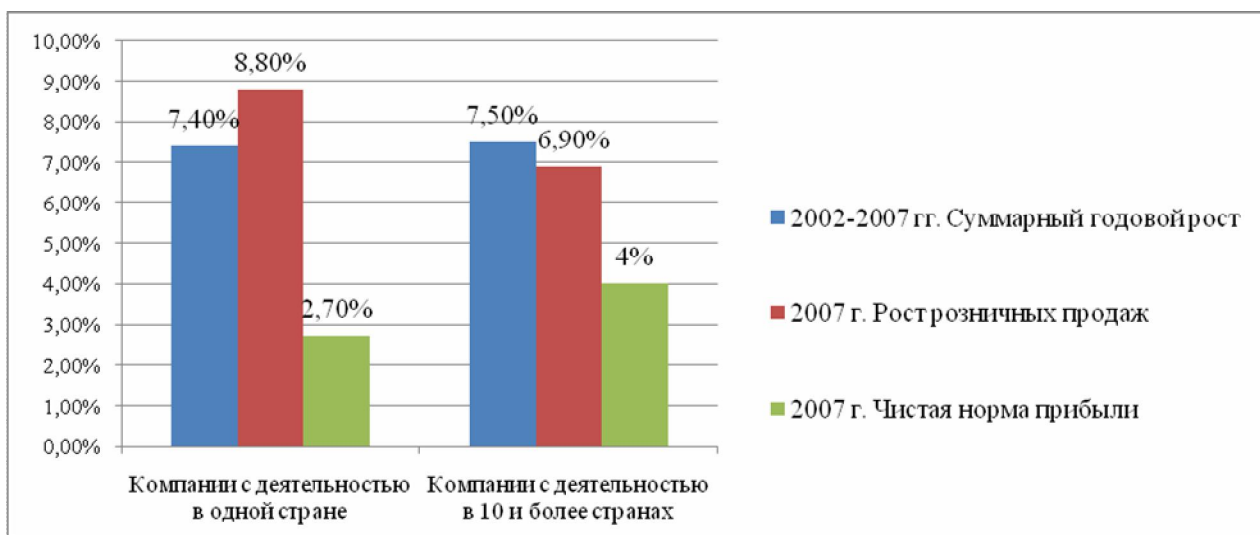


Рис. 2. Рост продаж и доходность по уровню глобализации

– Развитие стратегии мультиформатной торговли, позволяющей диверсифицировать риски. На рис. 3 в процентах представлены форматы торговли, используемые 250 ведущими розничными операторами.

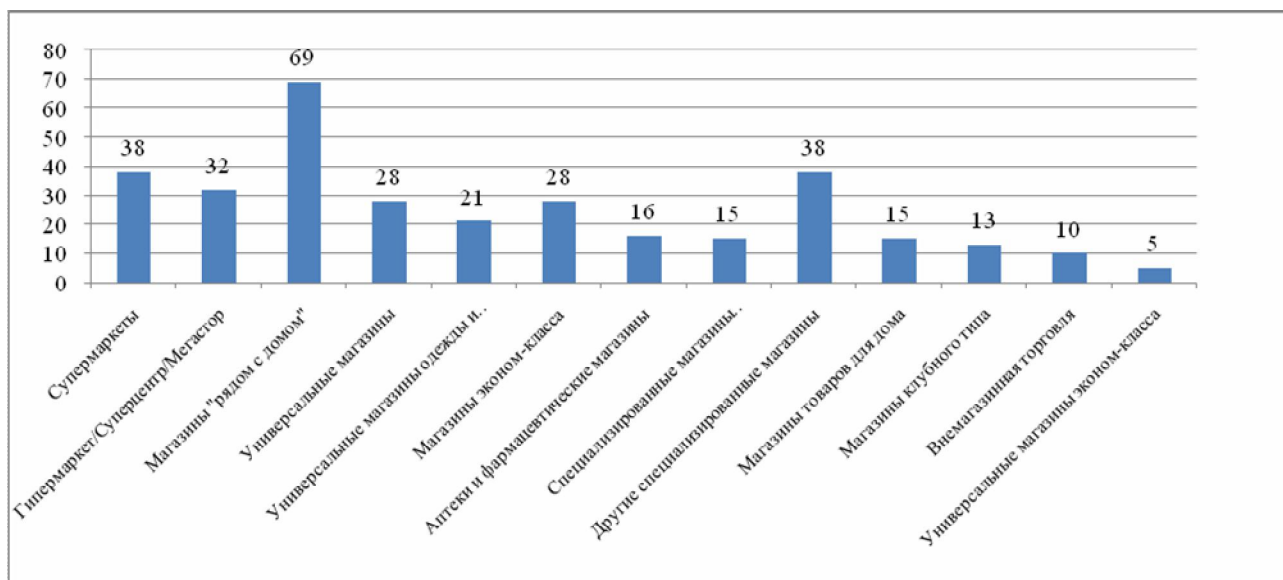


Рис. 3. Форматы торговли, используемые 250 ведущими розничными компаниями, в %

В ближайшие годы процесс интернационализации и диверсификации розничных сетей продолжится.

- Рост конкуренции на внутренних рынках развивающихся стран. Некоторые национальные розничные операторы развивающихся стран уже достигли такого уровня, что могут конкурировать с крупнейшими компаниями развитых стран, о чем свидетельствуют их позиции в рейтинге крупнейших 250 мировых ритейлеров.

- Снижение входных барьеров в розничный сектор развивающихся стран по мере роста благосостояния населения и осознания властей необходимости инвестировать в данную отрасль.

- Повышенный интерес к формату «гипермаркет» при выходе на развивающиеся рынки ввиду объективных причин, основной из которых является средний показатель уровня доходов населения.

**3. Обоснованы тенденции развития крупных торговых предприятий на рынке розничной торговли РФ; рассмотрены внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие формата «гипермаркет» на рынке РФ; на основе изучения розничного рынка в развитых и развивающихся странах и анализа теории циклов в розничной торговле доказана перспек-**

**тивность формата «гипермаркет» для России и сделан вывод о возможных высоких темпах его развития в ближайшие годы.**

Финансовый кризис 2008 г., повлекший за собой резкое ухудшение экономической ситуации, оказал негативное влияние на развитие форматированной торговли в целом, одновременно способствуя росту популярности дискаунтеров на российском рынке – торговых форматов, предлагающих минимальную торговую наценку на продаваемый ассортимент. В данной ситуации еще более актуальным становится вопрос о перспективах развития формата «гипермаркет». На рис. 4 наглядно представлено распределение объектов торговли на рынке РФ по типам магазинов (в процентах).



Рис. 4. Распределение объектов торговли на рынке РФ по типам магазинов на 1 января 2008 г. (в %)   
 Примечание - по данным, представленным на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики, по состоянию на декабрь 2010г.

Для получения объективной картины распределения сил на розничном рынке РФ, низкий абсолютный показатель количества гипермаркетов рассматриваем в совокупности с площадью торговых залов данного формата (рис. 5).

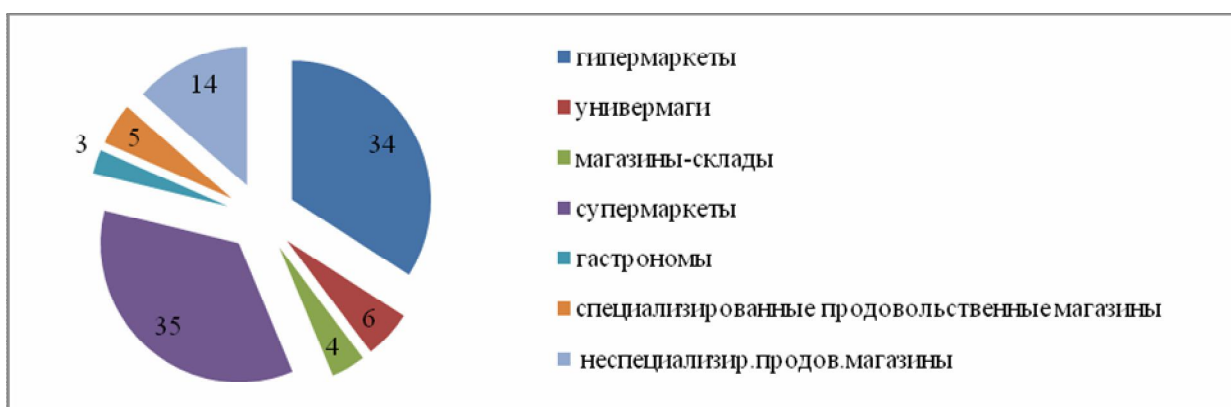


Рис. 5. Площадь торгового зала (в %)

По некоторым данным это соотношение в целом имеет место и в настоящее время.

Таким образом, можно констатировать, что формат «гипермаркет» получил широкое распространение на рынке РФ. При этом быстрое развитие гипермаркетов и других современных розничных форматов в настоящее время определяет развитие всей отрасли торговли в РФ. Подтверждением данному факту является удельный вес торговых сетей в обороте розничной торговли торгующих организаций по субъектам РФ, представленный на рис. 6.

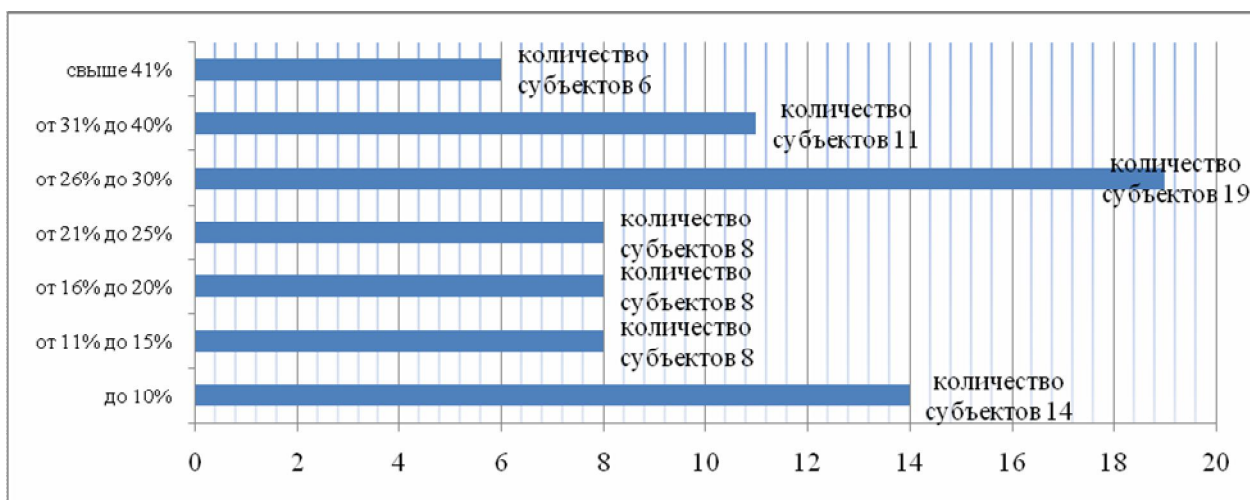


Рис. 6. Удельный вес торговых сетей в обороте розничной торговли торгующих организаций по субъектам РФ в 2008 г.

Примечание - по данным, представленным на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики, по состоянию на декабрь 2010г.

Объем розничного рынка РФ постоянно растет. В 2009 г. в индексе инвестиционной привлекательности розничного сектора Россия занимала 2 место благодаря беспрецедентному росту цен на нефть и газ, являющихся основными статьями экспорта, и высокому внутреннему спросу. При этом сочетание следующих факторов определяет перспективность формата «гипермаркет» на российском рынке розничной торговли (табл. 2).

Основным внутренним фактором, способствующим развитию гипермаркетов на российском рынке, является низкий абсолютный показатель потребительского дохода при его постоянном росте. Следует отметить, что, по оптимистич-

Таблица 2. Факторы, определяющие перспективность формата «гипермаркет» на рынке РФ

Внешние положительные факторы	Внутренние положительные факторы	Внутренние негативные факторы
Законодательство развитых стран ограничивает деятельность операторов и, как следствие, способствует международной экспансии	Незначительная доля организованной торговли (18%) и перспектива ее увеличения	Отсутствие складской и транспортной инфраструктуры
	Высокий уровень урбанизации населения (77%) объясняет экономическую целесообразность развития гипермаркетов	Низкий средний чек по стране (150–250 руб.)
Высокая конкуренция на рынке розничной торговли развитых стран вынуждает операторов выходить на новые рынки	Средний рост располагаемого дохода населения за пять лет - 11%	Неоднородный уровень урбанизации
	60% потребительских расходов приходится на розничный сектор, что обуславливает возможность увеличения целевой аудитории формата «гипермаркет»	Коррупция
	38% населения составляют граждане в возрасте от 15 до 38 лет, являющиеся наиболее привлекательными для гипермаркетов ввиду их перспективности и доходности	Отсутствие правовых гарантий и возможность давления со стороны местных властей частично снимает эффект низкого входного барьера
	Рост внутренних инвестиций в розничную отрасль	
Относительно низкий входной барьер в сфере розничной торговли		

ным прогнозам Минэкономразвития от 4 июня 2010 г., рост среднемесячной заработной платы и среднего размера трудовой пенсии в ближайшие годы будет опережать рост потребительских цен. При этом темп роста инфляции цен на продовольственные и непродовольственные товары будет постоянно сокращаться, что, в конечном итоге приведет к стимулированию спроса за счет роста располагаемого дохода. Наглядно данные выводы представлены в таблицах 3 и 4.

Таблица. 3 Структура роста потребительских цен

	Прирост цен, (дек./дек. предыдущего года), %				
	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Инфляция (ИПЦ)	8,8	6–7	5,5–6,5	5–6	4,5–5,5
Продовольственные товары	6,1	4,6	5,2	4,7	3,6
из них, без учета плодоовощной продукции	6,9	4,8	5,5	5,1	3,9
Непродовольственные товары	9,7	4,9	5,0	4,8	3,7
Платные услуги населению	11,6	8,9	8,8	8,8	8,2
услуги организаций ЖКХ	20,6	13,5	12,8	11,9	10,3
прочие услуги	7,8	6,8	6,7	7,2	7,2

Таблица. 4 Прогнозные оценки среднемесячной заработной платы и среднего размера трудовой пенсии (вариант 2b)

	2009 г. отчет	2010 г. оценка	Прогноз			2013 г. к 2009 г., %
			2011 г.	2012 г.	2013 г.	
Номинальная среднемесячная заработная плата, руб.	18795	20613	22383	24286	26380	
% к предыдущему году	108,5	109,7	108,6	108,5	108,6	140,4
Средний размер трудовой пенсии (среднегодовой), руб.	5322	7710	8437	9047	9693	
% к предыдущему году	124,2	144,9	109,4	107,2	107,1	182,1
Соотношение среднего размера трудовой пенсии и номинальной среднемесячной заработной платы, %	28,3	37,4	37,7	37,3	36,7	

Так как в настоящее время формат «гипермаркет» развивается преимущественно в странах с традиционным розничным рынком, можно заключить, что популярность этого формата обратно зависима степени модернизации розничного рынка. При слабой модернизации российского розничного рынка гипермаркет может быть высоко рентабельным на протяжении ближайших пяти – десяти лет – до насыщения рынка современными форматами.

В пользу перспективности гипермаркета на российском рынке свидетельствует также сопоставление рынка розничной торговли РФ с рынком Германии. Изучение статистических и аналитических материалов позволяет утверждать, что рынок розничной торговли РФ проходит в настоящее время в своем развитии те же стадии, которые проходил рынок Германии в последние десятилетия. На основе метода экстраполяции сделан вывод о быстрых темпах развития дискаунтеров в ближайшие годы на рынке РФ.

Отмечено, что на дальнейшее развитие торговли и гипермаркетов в частности окажет влияние Федеральный закон «Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации» от 25.12.2009, вступивший в силу в 2010 г., который значительно ограничивает деятельность розничных предприятий и лимитирует долю рынка одного оператора до 25% в одном регионе.



#### **4. Разработан алгоритм качественной оценки деятельности крупных предприятий розничной торговли на основе адаптированного зарубежного опыта по четырем компонентам (финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал) с учетом внутренней и внешней среды**

Анализ показал, что возросшая после экономического кризиса потребность в финансовых ресурсах для пополнения оборотных средств и рефинансирования существующих займов не была удовлетворена: в рамках программы Правительства РФ по поддержке розничной торговли кредиты были предоставлены только 10 крупнейшим ритейлерам, в то время как в поддержке нуждались почти все триста пятьдесят розничных операторов. В результате финансовых трудностей стоимость российских публичных компаний снизилась в январе 2008 г. примерно на 40% по отношению к январю 2007 г. При этом инвесторы стали предъявлять требования вывода из сделок по слиянию и поглощению неэффективных объектов торговли. Еще более актуальным стал вопрос качественной оценки предприятий розничной торговли, так как деятельность крупных ритейлеров разнится скорее по качественным показателям, в то время как по количественным характеристикам многие гипермаркеты оперируют в едином «коридоре».

Обосновано отсутствие в условиях низкой конкуренции мотивации к изучению своего потребителя и совершенствованию торговых концепций, развитию технологий и оптимизации бизнес-процессов.

Учитывая изменившуюся конкурентную и экономическую ситуацию, сделан вывод о значимости для розничных операторов, в первую очередь публичных компаний («Седьмой Континент», X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси», «Лента», «Виктория» и «Вестер»), задач по повышению эффективности и конкурентоспособности. При этом установлено, что выявлению факторов конкурентоспособности формата «гипермаркет» должна предшествовать оценка внутреннего состояния компании с учетом внешней среды.

Проведенное исследование показало, что в настоящее время на российском розничном рынке широкое распространение получили система ключевых

показателей функционирования предприятия (KPI key performance indicators) и система сбалансированных показателей (BSC Balanced Scorecard). Данные концепции ориентированы внутрь компании, однако не учитывают рыночной среды. Таким образом, необходим дополнительный анализ с ориентацией на внешнюю среду.

На основе адаптированного зарубежного опыта разработан алгоритм качественной оценки деятельности крупного предприятий розничной торговли, представленный в таблице 5. При этом, отметим, что рассмотрение сегмента гипермаркетов без конкретизации по торговой марке целесообразно по причине отсутствия на современной стадии развития рынка явных различий внутри формата «гипермаркет» в зависимости от оператора. До начала анализа должна быть четко сформулирована цель (повышение конкурентоспособности крупного предприятия розничной торговли) и выделены 4 основных компонента, по которым рассматривается деятельность формата «гипермаркет», а именно: финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал. Для реализации 1 этапа каждый компонент рассматривается с ориентацией на внутреннюю среду предприятия: формулируются сильные и слабые стороны компонента в торговом формате. Данный алгоритм предполагает рассмотрение и ранжирование внутренних характеристик торгового предприятия с точки зрения клиентов формата. При заполнении матрицы выделяются характеристики, присущие всем гипермаркетам, функционирующим на российском рынке. При этом учитываются конкретные характеристики, указываемые покупателями при опросах, анкетировании и посещении магазинов профессиональными покупателями. На 2 этапе компоненты рассматриваются с учетом внешних факторов, характеризующих внешнюю среду.

Таблица 5. Алгоритм качественной оценки деятельности гипермаркета на российском рынке

		1 ЭТАП		2 ЭТАП	
		Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<b>ФИНАНСЫ</b> <b>КЛИЕНТЫ</b> <b>ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ</b> <b>ПЕРСОНАЛ</b>	ФИНАНСЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая наценка;</li> <li>– высокий товарооборот по основному ассортиментному ряду;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая доля списывания испорченного товара;</li> <li>– ограничение способов оплаты;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кризис-рост оборота за счет оттока покупателей из других форматов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– новый ФЗ «Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в РФ;</li> <li>– удорожание импорта;</li> </ul>
	КЛИЕНТЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высоко эластичный спрос по цене;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие программ лояльности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение клиентской базы из-за кризиса;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отток к конкурентам;</li> </ul>
	ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кулинария;</li> <li>– горячий цех;</li> <li>– холодный цех;</li> <li>– собственная торговая марка;</li> <li>– кассы с корзиной;</li> <li>– «быстрое» сканирование;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие дополнит. услуг;</li> <li>– слабое тех.обеспеч.;</li> <li>– отсутствие интернет-магазина;</li> <li>– нестабильный ассортимент;</li> <li>– просроченные продукты;</li> <li>– несоответствие цен на этикетке и при оплате;</li> <li>– неудобная навигация;</li> <li>– отсутствие продавцов в магазине;</li> <li>– очереди на кассах;</li> <li>– отсутствие тележек;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабость общественных сил;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– появление новых конкурентов;</li> <li>– существование открытых рынков;</li> <li>– массовые застройки-пробки;</li> <li>– отсутствие места для парковки;</li> </ul>
	ПЕРСОНАЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность быстрого привлечения рабочей силы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая квалификация сотрудников (незнание ассортимента и т.д.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие лояльности к бренду оператора;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкуренция – ротация кадров;</li> </ul>

Данный анализ рекомендуется проводить 4–6 раз в год: при такой периодичности будут видны результаты от нововведений. Частота оценок объясняется высокой оборачиваемостью ассортимента гипермаркетов.

Анализ деятельности торговых операторов позволяет заключить, что в ближайшем будущем эффект масштаба не сможет перекрыть низкое качество предоставляемых услуг. Сделан вывод о том, что в новых экономических условиях все ресурсы розничных компаний должны быть направлены на поддержание и повышение их конкурентоспособности.

**5. Выявлены ключевые факторы повышения конкурентоспособности формата «гипермаркет»: стратегия развития, качество обслуживания (лояльность клиентов и лояльность персонала), ассортимент, собственная торговая марка, мерчендайзинг, внутримагазинная логистика, дополнительные услуги, многоканальная интеграция, социальная ответственность.**

Необходимость выявления факторов конкурентоспособности и разработки рекомендаций по их развитию вызвана окончательным формированием среднего класса российских покупателей в крупных городах, представляющих основную целевую аудиторию гипермаркета, и условиями рынка, требующими внедрения изменений в торговую концепцию, бывшую актуальной на протяжении прошедшего десятилетия.

Гипермаркеты являются наиболее динамично развивающимся форматом розничной торговли в РФ и конкурируют как между собой, так и с другими форматами. Использование возможностей продовольственного рынка России на современном этапе в совокупности с оптимальным управлением крупным предприятием розничной торговли позволит операторам быть конкурентоспособными даже в условиях роста конкуренции.

Ключевым направлением деятельности на современном этапе для гипермаркетов должна стать дифференциация. Выделение конкурентных преимуществ на фоне большого количества малоразличимых форматов становится залогом успешного развития гипермаркета. Обобщение мирового опыта в совокупности с проведенным анализом российского рынка розничной торговли и качественной оценкой сильных и слабых сторон формата «гипермаркет» позволили выявить основные факторы конкурентоспособности формата. В таблице 6 представлены факторы конкурентоспособности, подразделенные на 2 группы: первостепенные и перспективные.

Таблица 6. Факторы конкурентоспособности крупных предприятий розничной торговли

<b>Первостепенные факторы конкурентоспособности:</b>
(1) стратегия развития
(2) качество обслуживания: 1) лояльность клиентов; 2) лояльность персонала
(3) ассортимент
(4) собственная торговая марка
(5) мерчендайзинг
(6) внутримagaзинная логистика
<b>Перспективные факторы конкурентоспособности:</b>
(7) дополнительные услуги
(8) многоканальная интеграция
(9) социальная ответственность

Раскроем содержание данных факторов:

1. Операторам розничной торговли, развивающим формат «гипермаркет», необходимо сформулировать план стратегического развития с четко обозначенной миссией, понятной каждому сотруднику и клиенту компании.

2. Основополагающим фактором успеха становится завоевание лояльности клиентов и персонала. Невозможность дальнейшего снижения цен в гипермаркетах приводит к вынужденному отказу от массового маркетинга, направленного на увеличение доли рынка за счет привлечения новых покупателей. В данной ситуации усилия всех операторов должны быть сконцентрированы на удержании имеющихся клиентов за счет повышения лояльности.

Анализ выявил, что программы по привлечению клиентов используются в России с конца XX в., однако ограничиваются преимущественно ценовыми акциями и выдачей карт, дающих право на скидку. При этом в настоящее время необходимо реализовать принцип индивидуального подхода к клиенту за счет комплекса коммуникаций через все имеющиеся информационные каналы: обращение к клиенту должно стать преимущественно адресным (рассылка смс, почтовых сообщений) с указанием предложений, интересных конкретному покупателю. Количество безадресных обращений следует свести к минимуму, оставив данной коммуникации единственную функцию – информирование.

Обосновано, что обязательным условием успешного функционирования программы лояльности становится современное техническое обеспечение, позволяющее проводить детальный анализ сведений. Учитывая затраты на реализацию программы, она может быть эффективна только в долгосрочном периоде.

Проведенное исследование показало, что успех программ лояльности напрямую зависит от мотивации сотрудников оказывать высококачественное обслуживание, так как именно проблемы сервиса розничных предприятий становятся в настоящее время главной причиной оттока покупателей. В современных условиях оператор должен постоянно оценивать свою деятельность с точки зрения покупателя – по причине несоответствия восприятий клиентом и оператором одних и тех же взаимодействий.

В настоящее время текучесть кадров в розничной торговле составляет 49%, при этом текучесть начального персонала приближается к 100%. В компаниях, обеспечивающих комфортный климат среди сотрудников, предлагающих достойную заработную плату и расширенный социальный пакет, уровень текучести кадров в 2 раза ниже, чем в среднем по отрасли. Отсутствие эффективных программ по воспитанию лояльности сотрудников гипермаркета приводит в долгосрочном периоде к необходимости тратить дополнительные ресурсы – как финансовые, так и временные – на обучение новых сотрудников. Установлена необходимость развития программ по повышению мотивации сотрудников торговых предприятий к оказанию качественного обслуживания.

3. Особое внимание следует уделить номенклатуре товаров и услуг. При формировании продуктовой матрицы в первую очередь следует учитывать спрос целевой аудитории. Идентификация покупателя гипермаркета в России облегчается тем, что ввиду неразвитости розничного рынка и отсутствия четких конкурентных преимуществ у разных форматов, гипермаркет посещают различные категории населения. Покупатели российского гипермаркета сегодня – люди, часто значительно различающиеся как по демографическим, так и по социально-экономическим характеристикам.

Невозможно удовлетворять совершенно разные вкусы покупателей, осо-

бенно учитывая разный уровень доходов покупателей, одинаково хорошо. Оператору следует изучить набор товаров и услуг разных групп покупателей и проанализировать возможность их приобретения в данной точке розничной торговли. Гипермаркет должен гарантировать своему клиенту постоянное наличие заявленного ассортимента.

Установлено, что при минимальной торговой наценке единственным способом выручки и прибыли для гипермаркета является рост оборачиваемости. Оператор должен проанализировать продажи и сконцентрировать свое внимание на наиболее быстро и медленно оборачиваемых позициях – чтобы работать с первыми и отказываться от вторых.

Ассортиментная политика в гипермаркете осложняется огромной номенклатурой товаров при меньшей известности торговых марок. В связи с этим рассмотрения требует вопрос о соотношении имиджа товара и имиджа магазина. Для гипермаркета характерна следующая тенденция: при сильном бренде, оператор может успешно продавать малоизвестные торговые марки. Данной особенностью объясняется потенциал развития собственной торговой марки.

4. Развитие собственной торговой марки (СТМ) розничного оператора. Слабая консолидация продовольственного рынка приводит к огромному количеству производителей в каждой торговой категории и во всех ценовых сегментах, конкурирующих с собственной продукцией гипермаркета. Главной причиной неразвитости СТМ на российском рынке является отсутствие у менеджмента гипермаркетов эффективной стратегии развития данного направления. В настоящее время только 13% покупателей понимают, что товары под собственной маркой гипермаркета производятся крупными торговыми предприятиями, производящими и брендovanную продукцию. Остальная часть покупателей полагает, что «именная» продукция производится либо при гипермаркете на небольшом производстве, либо даже в стенах самого торгового предприятия. Данная точка зрения способствует формированию предубеждения относительно качества произведенных таким образом товаров.

Анализ показал, что задачей оператора по данному направлению на со-

временном этапе является информирование покупателя о преимуществах приобретения товаров, качество которых гарантируется брендом магазина. Операторам стоит рассматривать товары под собственной маркой в качестве конкурентного преимущества и, как следствие, одно из основных средств повышения лояльности покупателей. Сообщение операторов по данной группе товаров должно смениться с «самого дешевого выбора» на «самый разумный выбор, сочетающий гарантированное качество по привлекательной цене». Цены на товары собственной марки должны быть выше цен малоизвестных торговых марок и ниже цен известных брендов. В то же время покупателю необходимо объяснить, что разница в цене является платой за гарантию качества товаров под собственной маркой. Довольный качеством одного товара под частной маркой, покупатель начнет приобретать товары под этой маркой в других товарных категориях. Что, в свою очередь, способствует возможности расширения ассортимента СТМ и росту выручки. Таким образом, розничный оператор имеет возможность повысить лояльность покупателей, продвигая сеть за счет косвенной рекламы.

5. Развитие мерчендайзинга. При планировке магазина и расстановке товаров на полках необходимо учитывать тот факт, что помимо приобретения необходимых товаров, покупатели склонны совершать импульсные покупки. Задача мерчендайзеров – расставить товар таким образом, чтоб покупатели не просто видели, но и покупали его. Выделены три составляющие успешного мерчендайзинга: эффективная презентация, эффективное расположение и постоянный запас товаров.

6. Совершенствование внутримагазинной логистики. Операторам следует внимательно изучать поведение покупателей для того, чтобы оптимизировать внутримагазинную логистику и увеличить скорость движения покупательских потоков. Установлено, что разный спрос на разные группы товаров в совокупности с единой шириной торговых коридоров приводят к постоянной невозможности проехать в определенных рядах при пустующих соседних, что вызывает недовольство и раздражение покупателей. При разработке оптималь-



ной схемы движения покупательского потока оператору следует использовать целый комплекс инструментов: освещение, цветовые сочетания, музыку, запахи, выкладку товаров с учетом восприятия форм и объемов, указатели и знаки с использованием оптимального шрифта.

Проведенное исследование позволило выявить перспективные факторы конкурентоспособности, значение которых для российских операторов будет расти по мере роста конкуренции и развития розничного рынка:

7. Предложение дополнительных услуг. По мере насыщения спроса доля расходов на товары в структуре ВВП будет снижаться, что приведет к несопоставимо большему увеличению расходов на услуги. Относительное уменьшение цен на товары ввиду более высокой инфляции цен на услуги позволит покупателям тратить больше располагаемого дохода на услуги. В данных условиях ритейлеру следует увеличивать количество предлагаемых услуг, постоянно отслеживать и повышать их качество. В то же время при предложении услуг оператору следует внимательно изучать демографические факторы – так, люди среднего возраста более склонны к приобретению страховых и медицинских услуг, а молодежь отдает предпочтение всем видам on-line услуг.

8. Развитие многоканальной интеграции отрасли. По мере распространения сети интернет и увеличения количества интернет-пользователей в мире растет количество ритейлеров, предлагающих свои товары и услуги в сети. Выявлено, что растет доля клиентов, рассчитывающих на предоставление заявленного оператором ассортимента по единым ценам, как в реальном, так и в интернет-пространствах. В то же время, как показало исследование, российские розничные операторы все еще не могут предложить полный комплекс обслуживания через сеть, что в долгосрочном периоде приведет к разочарованию молодой целевой аудитории и, как следствие, потере лояльности. Розничные операторы на российском рынке используют интернет-страницы лишь в качестве рекламы, с помощью которых можно информировать покупателей о предстоящих в магазинах акциях. Доказана необходимость налаживания двусторонней связи с покупателем с помощью сети Интернет, что позволит быстрее и точнее

реагировать на меняющийся спрос: внимательное изучение клиентской базы и анализ предпочтений различных групп целевой аудитории позволит розничным операторам оптимальным образом сформировать портфель товаров и услуг, приобретать которые можно будет посредством различных каналов.

9. Социальная ответственность бизнеса. В настоящее время данный фактор конкурентоспособности работает только в высокоразвитых странах с высокой долей организованной торговли. По мере удовлетворения своих нужд и желаний, покупатели все более беспокоятся о социальной ответственности компаний розничной торговли и обращают внимание на их акции по спасению окружающей среды, улучшению условий труда рабочих, производящих продаваемую ими продукцию и т.д. Особому росту социально-ответственных настроений способствует пропаганда средств массовой информации. В результате появляется новый тип покупателей товаров и услуг, готовых платить социально-ответственному ритейлеру премию к цене. Анализ опыта крупнейших мировых операторов розничной торговли показывает, что, участвуя в подобных социальных программах, ритейлер может улучшить имидж и увеличить ценность бренда.

Установлено, что удельный вес данных факторов может различаться в зависимости от компании.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что сложившаяся экономическая ситуация способствует развитию гипермаркетов. Формат «гипермаркет» может быть наиболее конкурентоспособным форматом в ближайшие годы при условии, что операторы сконцентрируются на выявлении и развитии факторов конкурентоспособности и сделают покупателю дифференцированное и качественное предложение.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Повышение лояльности и изучение покупателей как основные факторы успеха розничного предприятия // Вестник Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации. – №2. – 2008. – 0,5 п.л.

2. Инвестиционная привлекательность и тенденции развития мировой розничной торговли // Вестник Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации. – №3. – 2009. – 0,7 п.л.

3. Современное состояние и анализ перспектив развития крупных предприятий на рынке розничной торговли РФ // Вестник Вестник Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации. – №1. – 2010. – 0,7 п.л.

### ***В журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России:***

4. Анализ эффективности и оптимизация деятельности формата гипермаркет на рынке РФ в условиях экономического кризиса// Экономический анализ: теория и практика. – №3(168). 2010. – 1 п.л.

5. Анализ перспектив развития формата гипермаркет на российском рынке // Экономический анализ: теория и практика. – №8 (173). 2010. – 1 п.л.

6. Оптимизация программ лояльности на рынке розничной торговли// Экономический анализ: теория и практика. – №11(176). 2010. – 1,1 п.л.

Напечатано с готового оригинал-макета.  
Издательский центр ГОУ ВПО «ВГНА Минфина России»  
Лицензия ИДК 00510 от 01.12.99 г.  
Тираж 100 экз. Заказ № 0250.  
Подписано в печать 03.03.2011  
Тел/факс 371-45-66.  
109456, Москва, Вешняковский 4-й пр-д. д.4