

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА МИРОВОМ И  
РОССИЙСКОМ РЫНКАХ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
очной формы обучения, группы 06001306  
Сёминой Александры Олеговны

Научный руководитель:  
к. э. н., доцент кафедры мировой  
экономики  
Растопчина Ю.Л.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования и развития международных торговых сетей.....	9
1.1. История создания торговых сетей в мире.....	9
1.2. Сущность международных торговых сетей, этапы их формирования.....	15
1.3. Пути выхода международных торговых сетей на зарубежные рынки.....	21
Глава 2. Оценка деятельности международных торговых сетей на мировом и российском рынках.....	27
2.1. Динамика развития международных торговых сетей.....	27
2.2. Конкурентная ситуация в торговых сетях.....	34
2.3. Сравнительный анализ эффективности деятельности международных и российских торговых сетей.....	40
Глава 3. Стратегические направления развития международных торговых сетей.....	47
3.1. Создание собственных торговых марок как одно из направлений повышения эффективности деятельности торговых сетей.....	47
3.2. Электронная и мобильная коммерции как перспективные формы современной торговли .....	54
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	64
Приложения.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Розничная торговля представляет собой один из важнейших элементов экономики любой страны. Основная роль розничной торговли – закупать товары у производителей и распределять по сети магазинов для конечного потребителя.

На сегодняшний день, правильно спланированную розничную торговлю можно приравнять к некому искусству, в котором нельзя ограничиваться только интуицией или практическим опытом. От тех, кто занимается ритейлом или планирует открыть бизнес в этой отрасли, будет требоваться насыщение рынка товарами, имеющими значительный спрос, рост конкуренции, внедрение новых товаров, а для этого необходимо иметь глубокие и многосторонние знания и практические умения, другими словами обладать ритейл-технологиями в различных аспектах торговой деятельности. Ритейл – это торговая сфера, характеризующая розничную торговлю. Ритейл использует так называемые ритейл-технологии, то есть ведение бизнеса в розничной торговле.

В Европе с её территориально небольшими государствами для расширения бизнеса становится мало места, и предприятия принимают решение о выходе на зарубежные рынки, где ритейл-технологии могут отличаться. Не смотря на это, торговые организации сетевого бизнеса должны прилагать максимум усилий, чтобы удовлетворить потребности людей, касающиеся инноваций, объединив при этом цифровые нововведения и традиционную торговлю воедино. В западной Европе достаточно активно развивается такое понятие как бренд - комплекс представлений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о продукте в сознании потребителя. Благодаря этому, сетевая розничная торговля осуществляется не только традиционными методами, но и при помощи мобильных телефонов и сети Интернет.

Не так давно на российском рынке появилось такое направление развития розничных сетей как собственные торговые марки (СТМ) – торговые марки,

владельцами которых являются розничные сети. Создавая СТМ, компания получает большой контроль над производством, качеством товара, ценообразованием и распределением. В европейских и американских торговых сетях доля товаров СТМ во много раз выше, чем в российских, поэтому доход, который получает ритейлер, значительно выше. С началом кризиса 2014 года российские торговые сети решили сфокусироваться на продаже товаров под собственной маркой и тем самым увеличить свой доход.

**Актуальность темы исследования.** Одним из активно развивающихся секторов мировой экономики является розничная торговля, которая вносит неоспоримый вклад в произведённый ВВП многих стран, на её долю приходится 12% ВВП США и 14,2% России. Также, одним из новейших направлений экономики инноваций, которая развивается в сфере обращения товаров и услуг, является сетевая торговля. Кроме того, торговля как составляющая экономических отношений всесторонне содействует решению такой задачи как удовлетворение широких потребностей населения. Именно торговля, реализуя произведённую потребительскую стоимость, связывает производство с потреблением и поддерживает равновесие между спросом и предложением.

Мировой опыт показывает, что торговые сети могут занять до 90% розничного рынка в одной стране. Развивая сетевой розничный бизнес, всегда будет вероятность добиться больших результатов в расчёте на один магазин, чем в отдельно стоящем магазине.

Вышеуказанное подтверждает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

**Степень разработанности проблемы.** Развитию розничных торговых сетей были посвящены многие российские и зарубежные исследовательские работы, в которых был раскрыт ряд немаловажных вопросов на эту тему.

Так, проблема развития сетевой торговли была раскрыта в работах М. Абаевой [3], М. Б. Бурмистрова [8], Т. И. Бухтияровой [9], Т. В. Диановой [13],

Д. Г. Хухлаева [59] и др. В зарубежной научной литературе проблемы тенденций развития торговых сетей, их текущее состояние рассмотрены в работах Дж. Эванса, Б. Бермана, Ф. Котлера и других.

Следует отметить работы Хухлаева Д. Г., исследовавшего развитие розничной торговли в современной экономике, где автор рассматривает вопросы эволюционного развития розничной торговли, роль сферы розничной торговли в обществе. Несмотря на достаточную исследованность темы, вопросы стратегических направлений развития ритейлов в литературе раскрыты в основном поверхностно. Кроме того, постоянного исследования и обобщения требует вопрос международного опыта розничной торговли.

Актуальность проблемы, недостаточная научная разработанность отдельных ее аспектов и большая практическая значимость определили постановку цели и задач исследования.

**Цель исследования** – на основе мирового опыта крупнейших международных торговых сетей выявить направления их дальнейшего развития в России и за рубежом и разработать практические рекомендации по повышению эффективности их деятельности.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты формирования и развития международных торговых сетей;
- 2) проанализировать динамику развития международных торговых сетей;
- 3) дать оценку конкурентной ситуации на рынке торговых сетей;
- 4) провести сравнительный анализ эффективности деятельности международных торговых сетей и российских торговых сетей;
- 5) выяснить стратегические направления развития международных торговых сетей.

**Объект исследования** – международные торговые сети на мировом и российском рынках.

**Предмет исследования** – процесс формирования и развития международных торговых сетей, их позиции на мировом и российском рынках, а также стратегические направления их будущего развития.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили труды ученых, исследовавших различные аспекты и проблемы развития международных торговых сетей.

В процессе выполнения работы использовались методы индукции, дедукции, макроэкономического и экономико-математического анализа, сравнения, классификации. Методологические инструменты основываются на теоретических подходах к глобализации мировой экономики и основаны на использовании исторического и статистического анализа.

**Информационная база исследования** Значительную роль в написании выпускной квалификационной работы сыграли исследования академических институтов и ВУЗов страны, таких как: Институт мировой экономики и международных отношений РАН и Институт экономики РАН. Также, написание работы потребовало обращения к статистическим данным Федеральной службы государственной статистики РФ и статистической службы Европейского союза. Кроме того, в исследовании были использованы коммерческие данные компаний «Metro», «Auchan», «Лента» и других розничных торговых сетей. Следует отметить значительную роль аналитических агентств и консалтинговых компаний таких как A.C.Nielsen, INFOline, RBK, Gemius, FCG, JLL, которые обеспечили достоверность результатов в формировании научно-практической части выпускной квалификационной работы.

**Теоретическая значимость работы** заключается в том, что данная работа дополняет и обобщает тот исследовательский материал, который был накоплен многими зарубежными и российскими учёными в сфере изучения розничных торговых сетей.

**Практическая значимость работы.** Материалы представленной выпускной квалификационной работы могут быть использованы для дальнейшего совершенствования теорий и практик развития международных торговых сетей. Кроме того, эта работа будет интересна менеджерам и предпринимателям в области розничной торговли для использования результатов исследования в своей деятельности, а так же, как основа для создания новых моделей розничных торговых сетей.

**Хронологические рамки исследования.** Практический материал в выпускной квалификационной работе был проанализирован за последние три года в динамике. Для более подробного анализа, в качестве сравнения, были использованы более ранние периоды деятельности торговых сетей.

**Направления реализации полученных выводов и предложений** могут быть использованы при разработке новых стратегий развития ритейлеров и методов повышения эффективности торговой деятельности.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении изложены актуальность выпускной квалификационной работы, цель и задачи работы, объект и предмет исследования, а также методологические основы работы, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования и развития международных торговых сетей» была подробно изложена история возникновения торговых сетей, сущность и этапы международных торговых сетей и пути выхода торговых сетей на международные рынки.

Во второй главе «Оценка деятельности международных торговых сетей на мировом и российском рынках» был проведен подробный анализ динамики развития международных торговых сетей и конкурентной ситуации в торговых сетях, а также сравнительный анализ эффективности деятельности торговых сетей.

В третьей главе «Стратегические направления развития международных торговых сетей» были определены стратегические направления развития международных торговых сетей, такие как: собственные торговые марки (СТМ) и электронная и мобильная коммерции. Кроме того, была предложена методика повышения рентабельности торговых сетей.

В заключении были сделаны подробные выводы в соответствии с поставленными в работе задачами.

Объём исследования составляет 71 страницы. Работа включает 9 рисунков, 12 таблиц и 2 приложения.



# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

## 1.1. История создания торговых сетей в мире

Торговля – это отрасль народного хозяйства, которая выполняет функции обращения товаров из сферы производства в сферу потребления, а также, она представляет собой совокупность организаций, которые ведут оптовую или розничную торговлю. Организации оптовой торговли являются посредниками между производителями и организациями розничной торговли.

Розничные торговые сети (РТС) – это форма розничной торговли, в которой основной отличительной чертой выступает наличие нескольких торговых точек. Каждая из них имеет свой персонал, торговую площадь и запасы, но все они относятся к одному подразделению.

Несмотря на то, что в настоящее время торговые сети распространены и активно ведут торговую деятельность по всему миру, их родиной принято считать США. В Западной Европе торговые сети в современном формате начали своё развитие только в 50-х гг. XX века, хотя самые первые сети появились во Франции еще во второй половине 19 века [6].

Суть работы первых торговых сетей была позаимствована у самых обычных магазинов. Одними из первых торговых сетей стали объединённые бакалейные лавки, которые отличались от частных лавок тем, что они действовали под одной торговой маркой. В конце 19 века появились организации, которые специализировались на продажах по каталогам. В начале 20 века стали возникать первые аптечные сети. В 1912 г. в Калифорнии были открыты первые два магазина самообслуживания с прямым доступом к товарам. Для того времени это была «революционная» форма торговли, которая положила начало формированию современных методов торговли. В 1916 г. первый супермаркет открыл предприниматель из Мемфиса (США) К. Саундерс. Чтобы максимально снизить издержки, магазины были специально

оборудованы, эта так же позволяло им снижать цены на товары и получать преимущество среди конкурентов, а падение рентабельности компенсировалось увеличением объема продаж [11].

Таким образом, история развития розничной торговли имеет почти вековую историю. По мере развития сетевой торговли, развивались масштабы и форматы торгового бизнеса. Отсюда, во время великой депрессии США, стали появляться первые дискаунтеры, с целью снижения расходов. Также, американцам принадлежит идея создания торговых центров (1922-1923гг.) и гипермаркетов (1930 г.).

В этот же период появились первые магазины, которые работали по франшизе от более крупных торговых сетей, таким образом, компании стали использовать выгоды торговой марки, логистической сети и стандартов франчайзера. Франшиза - объект договора франчайзинга, комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса. Франчайзинг - вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

Благодаря американцам, бельгийцы и французы начали строить крупные торговые центры на окраине городов по принципу трафика. Этот принцип и по сегодняшний день используют для организации торгового бизнеса во Франции и Бельгии такие торговые сети как «Carrefour», «Leroy Merlin» и др. А для таких стран как Великобритания, Италия, Германия розничные сети продолжают работать по традиционным принципам близости спальных районов. В Америке же идея «трафика» не получила так же своего развития и торговые центры располагают в центрах городов.

В начале 1930-х годов на деятельность розничной торговли повлияли изменения, которые повлекли за собой сокращение числа розничных магазинов.

В этот же период в сфере торговли продовольственными товарами появились магазины нового формата – супермаркеты.

Самые первые супермаркеты были созданы благодаря независимым торговцам, тем не менее эти супермаркеты не подвергались объединению в торговые сети, кроме того, владельцы торговых сетей стали быстро закрывать свои бакалейные лавки, при этом открывая свои супермаркеты.

В розничной торговле Западной Европы в послевоенное время преобладали независимые магазины, объединённые в сети. В это же время для отраслей потребительского сектора сферы товарного обращения (СТО) социалистических стран Восточной Европы были чужды такие понятия как конкуренция, маркетинг, реклама, эффективный менеджмент. Так как ассортимент товара был ограничен и выпускался из расчёта на душу населения, торговля не требовала ни совершенствования методов торговли, ни многообразия форматов.

В течение долгого времени СТО формировалась под воздействием администрирования. Экономические регуляторы, которые использовались в мировой практике, не использовались; планирование СТО опиралось на производственные возможности, а не на потребностях населения; экономические стимулы для расширения торговой деятельности практически отсутствовали [6].

В конце 80-х гг. XX века кризисные и застойные ситуации в политике и экономике республик бывшего Советского Союза вызвали необходимость проведения рыночных реформ. Однако темпы развития собственных национальных розничных сетей и приватизации торговли, в общем, не оказались стремительными, как планировалось. В таких странах как Чехия, Польша, Словакия и Венгрия на период 1995-1996 гг. количество супермаркетов составляло всего лишь 5%, теперь же достигает 60%.

Розничные торговые сети на данный момент активно внедряют новые ритейл-технологии по мере того, как эти технологии становятся доступными.

Так, появление компьютеров дало начало качественному управлению и продажам розничных сетей. В 70-80-х годах прошлого века розничные торговые сети получили возможность оптимизировать приемку, учет, продажу товара, увеличить объемы продаж без потери контроля. Сейчас очень трудно представить нынешние супермаркеты, гипермаркеты и торговые центры без электронных касс, без данных и системы учёта товаров [11].

К началу 21 века доля торговых сетей в общем обороте розничного сектора США выросла до 65% и в настоящее время приближается к 70%. При этом сетевые компании составляют около 38% от общего числа розничных фирм в США.

Одни из первых розничных сетей образовывались и в Европе, и быстро завоёвывали популярность среди населения. Одним из примеров может послужить создание торговой сети «Aldi» в Германии. Этот магазин-склад самообслуживания был открыт братьями Альбрехтами в 1946 году. Одной из причин создания магазина с таким направлением торговли послужили проблемы с обеспечением в послевоенные годы товарами первой необходимости. В магазине с широким ассортиментом товаров и на большой торговой площади люди могли найти за один раз всё самое необходимое и при этом они не создавали огромных очередей. Уже в 1950 году братья Альбрехты владели 13 магазинами в Рурском регионе, к этому моменту они пользовались большой популярностью. К концу 1950-х годов братьям принадлежало уже более 350 магазинов. В 60-х годах фирма «Aldi» занимала уже 47 % немецкого рынка, но под давлением антимонопольного комитета Германии была вынуждена искать новые рынки в других странах. Первый филиал за пределами Германии Aldi открыла в Бельгии, а в 1976 году магазины компании уже появились в США. Сейчас в США компания владеет 578 магазинами в 21 штате [59].

В СССР система торговли, по сути, представляла собой одну большую торговую сеть. Однако эта система не показывала ту эффективность и гибкость,

которая требовалась данной концепцией и не учитывала реальные потребности покупателей. В 80-е годы была пересмотрена кадровая политика в области розничной торговли, и те магазины, которые управлялись государством, были переведены на хозрасчёт. Первые розничные торговые сети и отдельные супермаркеты появились в Москве с участием западного капитала в начале 90-х годов. Не многие из этих торговых сетей продолжают свою торговую деятельность на рынке и сегодня, их большая часть, по различным причинам, в связи с высоким криминальным уровнем и нестабильностью на рынке в тот период, вынуждены были закрыться. В начале 90-х годов, перенимая опыт торговли у западных компаний, стали открываться первые российские торговые сети и супермаркеты. Благодаря инфляции и ненасыщенному уровню спроса, первые супермаркеты работали со сверхприбылью. Но многие из этих организаций вынуждены были закрыться либо перестроить свой бизнес, так как накладные расходы исходных компаний становились слишком большими из-за усиления конкуренции и уменьшения уровня прибыли.

После кризиса 1998 г. розничные компании стали открывать магазины в спальных районах, а наценка была снижена до 15-20%. В конце 90-х годов более успешные и быстроразвивающиеся конкуренты стали поглощать менее успешные магазины и сети. Финансовый кризис 1998 г. вынудил розничные торговые сети пересмотреть ассортиментную и ценовую. Он также ускорил появления нового для России формата – дискаунтеров. Дискаунтер - магазин с широким ассортиментом товаров по ценам ниже средних рыночных. У многих торговых организаций появился личный автопарк, стали появляться дистрибуционные центры. Дистрибуция - организация сбыта товара, распределение товара по сети сбыта. Торговые сети стали оптимизировать свои издержки и ассортимент [11].

После президентских выборов, в 1996 г., мировые розничные сети начали экспансию на российский рынок. В конце 90-х годов в Россию стали приходить зарубежные сети, в том числе работающие по системе франчайзинга. В 2000-

2002 г. на российском рынке появились и глобальные лидеры, компании Metro, Auchan, IKEA.

Самой первой зарубежной сетью на российском рынке стала сеть магазинов «Рамстор», которая не сильно отличалась от российских супермаркетов, например «Седьмого континента» или «Перекрёстка». Лишь появление в 2001 году в Подмосковье немецкой компании «Metro Cash & Carry» стало огромным событием для нашей страны. Во всём мире «Metro Cash & Carry» обслуживает кафе, рестораны, отели, т.е. мелкооптовых потребителей в сетевых магазинах, которые можно отнести к розничным. В России к приходу торгового гиганта, небольшая доля торговли всё ещё оставалась неорганизованной, поэтому основными клиентами компании были мелкие магазины, ларьки, а также частные лица.

Основным результатом того, что на российском рынке появились зарубежные торговые организации, стала борьба за снижение цен. Иностранцы ритейлеры пользовались услугами международных поставщиков и производителей продуктов питания.

Кроме того, серьёзным проектом международной розничной торговли стало открытие крупной французской сети «Ашан». Эта компания открылась в Москве в 2002 году.

Были открыты и отечественные розничные сети, так в 1998 году на розничный рынок вышла сеть магазинов «Магнит». Свои первые магазины они открыли в г. Краснодар. В 2001 году сеть стала интенсивно расширять свои масштабы и набирать свои торговые обороты уже в европейских регионах России и на Урале, завоёвывая новых потребителей, и к концу 2005 года было открыто более 1500 магазинов [50].

Таким образом, Франция открыла для нас новый формат торговой деятельности – торговые сети, которые берут своё начало с объединения бакалейных лавок. В течение века, а то и больше, торговые сети развивались,

используя различные нововведения, для совершенствования своего торгового бизнеса, тем самым увеличивая свои территориальные масштабы.

## **1.2. Сущность международных торговых сетей, этапы их формирования**

Экономическая сущность розничных торговых сетей исходит из понимания торговли как экономической связи между продавцами и покупателями товаров с целью получения прибыли. С активным развитием конкуренции в торговле стали активно развиваться розничные торговые сети, которые представляют собой совокупность торговых организаций, находящихся под единым управлением.

Розничная торговая сеть представляет собой объединение специально оборудованных зданий (магазинов), которые осуществляют оказание услуг покупателям для их семейного, домашнего и личного пользования, а также, куплю-продажу товаров.

Сети магазинов — являются одним из крупных нововведений в области розничной торговли в XX в. Сеть магазинов — это две и более торговых точки, на которых продаются товары аналогичного ассортимента, за которыми осуществляет контроль и управление единый владелец. Такие сети магазинов обычно имеют аналогичное интерьерное оформление и общую службу закупок и сбыта [7].

Объединение мелких магазинов в одну общую крупную торговую сеть — самый результативный способ развития розничной торговли, этот факт подтверждается как мировым, так и российским опытом.

Сетевая торговля имеет ряд значительных преимуществ:

- с учетом территориальных особенностей целевого рынка возможно размещение товара с изменением пространства;
- возможно создание привлекательного прайс-листа с конкурентоспособными ценами, кроме того, появляется возможность изменение ассортимента товаров в соответствии с потребностями людей;

- территориальное расположение и размеры торговых сетей позволяют им совершать заказы крупными партиями товаров, при этом получая максимальные скидки, экономя на транспортных расходах;

- появляется возможность избежать многих недостатков отдельных магазинов за счёт высокого уровня централизованной системы управления всей коммерческой деятельностью, а также, за счёт привлечения высококвалифицированных специалистов;

- количество торговых точек в сети позволяет разнообразить виды деятельности для увеличения эффективности торговли;

- экономия на издержках по стимулированию сбыта товара позволяет снижать затраты на единицу товара, закупая рекламу выгодную для своих магазинов, и относя расходы на большее количество товара;

- способность объединить функции розничной и оптовой торговли;

- возможность определённой свободы действий для каждого магазина всей торговой, для успешной конкурентной борьбы с учётом местных человеческих потребностей.

Создание торговых сетей обладает немаловажными условиями:

- система управления концентрируется в основном центре торговой сети;

- коммерческая деятельность сосредотачивается на закупках товаров;

- передача основных коммерческих функций менеджерам центра;

- введение количественно-стоимостного учета в торговой сети;

- обеспечение всех торговых точек, входящих в сеть, современным контрольно-кассовым оборудованием;

- использование методов штрихового кодирования;

- внедрение информационной системы, соответствующей задачам определённой модели управления [8].

Сетевая торговля характеризуется определённым ассортиментом, размеров торговой площади, современными форматами магазинов, методами и формами. Развиваются новые виды магазинов, современные торговые центры и



огромные моллы. Организации розничной сетевой торговли имеют современные помещения и оснащены новейшими технологиями ведения торгового бизнеса. Все это не может не отразиться на конкурентной борьбе, которая начинает увеличиваться и ведется не только в ценовом диапазоне.

Торговые сети часто сталкиваются со множеством проблем финансового, экономического и хозяйственного характера. Для решения этих проблем, торговые организации объединяются во едино для достижения взаимовыгодных задач, т.е. происходит процесс интеграции, который может происходить по различным формам (рис. 1.1).

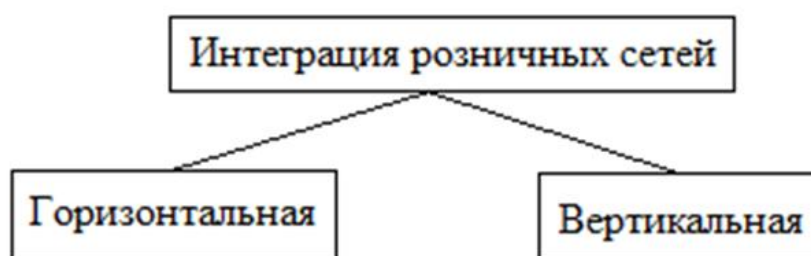


Рис. 1.1. Формы интеграции торговых сетей

Источник: [19]

Горизонтальные сети объединяют предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени. Это совокупность двух и более однородных по функциональному значению и товарному профилю торговых предприятий, находящихся в едином владении. Крупнейшими горизонтальными торговыми сетями являются «Магнит» (оператор ОАО «Тандер»), «Пятерочка», «Карусель», «Дикси», «Седьмой континент», «Перекресток», «Копейка».

Горизонтальные сети являются формой равноправного объединения предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они могут быть корпоративными (имеют одного владельца, единый контролирующий орган, централизованно закупают товары и предлагают похожий ассортимент) и добровольными (группа независимых розничных торговцев, организовавших торговое объединение). К добровольным объединениям относятся розничные сети «Старик Хоттабыч», «МВидео», «Спортмастер», «Седьмой континент».

Горизонтальные сети могут быть одноформатными, т.е. складываться из организаций одного типа (например, краснодарская цепь «Магнит» работает в формате дискаунтера) или мультиформатной, которая включает несколько форматов (например, ЗАО Торговый дом «Перекресток» включает супермаркет, гипермаркет, магазин «У дома»).

Вертикальные торговые сети складываются на принципах подчинения, распорядительства. Они объединяют функционально зависимых производителей, посредников, продавцов и потребителей данного продукта. Такие сети основываются на подчинении смежных звеньев товародвижения одним из участников канала, который обладает наибольшим потенциалом и доминирует в ней. Такие сети называют также межотраслевыми. Они могут формироваться путем:

- объединения розничных предприятий с изготовителями (фирменная торговля);
- объединения розничных и оптовых предприятий (крупные компании-дистрибьюторы создают собственные торговые точки);
- диверсификации (образование финансово-промышленных групп и крупных межотраслевых комплексов — концерн «Бабаевский»).

Розничные торговые сети создаются на основе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов.

Различают транснациональные (международные) и общенациональные сети (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Виды торговых сетей

Транснациональные (международные) сети развиваются путем открытия торговых предприятий в разных странах (например, немецкие сети Aldi, Metro, Obi, голландская Spar, французские сети Auchan, Carrefour, американские WalMart, шведская Икея).

Общенациональные сети могут быть:

федеральными — развиваются магазины в нескольких городах России (например, краснодарская сеть «Магнит», петербургская «О'Кей», московская «Седьмой континент», «Перекресток», «Карусель», «Линия», калининградская «Квартал»);

локальными — торговые сети работают в масштабах одного города (например, «Молния» в Челябинске, «Бахетле» в Казани, «Монетка» в Магнитогорске, «Купец» в Екатеринбурге, «В 2 шагах» в Ростове-на-Дону).

В истории развития торговых сетей можно выделить несколько основных этапов, которые приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Этапы развития торговых сетей в мире

Период	Событие
1859-1900 гг.	<i>Зарождения первых РТС</i> и их первоначальное развитие (первой розничной сетью принято считать открывшую первые магазины в Нью-Йорке американскую компанию A&P - импортера индийского чая, сейчас Great Atlantic & Pacific Tea Company).
1900-1930 гг.	<i>Период быстрого роста.</i> Идея торговых сетей получила свое распространение среди розничных торговцев, возникли сотни новых торговых сетей. Американские компании стали открывать филиалы за рубежом. В сфере сетевой торговли начинаются процессы концентрации, слияния и поглощения.
с 30 годов	<i>Период стабильного роста сферы РТС,</i> увеличение доли рынка розничных сетей.
с 50-х годов	<i>Активное развитие форматов сетевой торговли в Западной Европе.</i>
с 60-х годов	<i>Торговые сети начинают применять новые информационные технологии и активно внедряют инновации.</i>
с 70-х годов	<i>Активизация процессов глобализации в розничной торговле.</i>

Источник: [59]

Мировой ритейл имеет почти вековую историю своего развития, в течении которой торговые сети набирали обороты, совершенствуя свою

торговлю. В России торговые сети стали образовываться значительно позже, причиной этого могла стать послевоенная экономическая ситуация и крупные перемены в политической сфере страны.

Обратимся к основным этапам развития международного ритейла в России (таб. 1.2).

Таблица 1.2

### Этапы развития торговых сетей в России

Период	Событие
1994—1998 гг.	<b>Происходит спад промышленного производства.</b> Снижение уровня жизни населения, уменьшение оборота розничной торговли. Несмотря на это развиваются продовольственные рынки.
1998—2000 гг.	<b>Происходит рост внутреннего российского производства и сокращение импорта продуктов питания.</b>
2000—2005 гг.	<b>Усиливается конкурентная борьба.</b> На данном этапе в борьбу включаются транснациональные корпорации, происходит массовый выход иностранных сетей на российский рынок.
2005 – н.в.	<b>Появляются группы компаний-ритейлеров с оборотом более 1 млрд долл.</b> Ритейлерами активно привлекаются в качестве финансовых инвесторов внешние финансирования: инвестиционные фонды, банковские кредиты, облигационные займы. Активно развиваются большие и средние региональные сети. Происходит рост количества торговых площадок за счет строительства торгово-развлекательных и торговых центров.

Источник: [59]

Таким образом, обобщая материал параграфа, следует отметить, что история развития розничных торговых сетей не отличается своей многовековой продолжительностью. Для неё характерна тенденция движения от небольших магазинов, торгующих небольшими объемами с большой наценкой к крупным розничным специализированным сетям, с крупными оборотами и низкими ценами, а также развитие торговой отрасли характеризуется относительной неравномерностью для различных групп предприятий. Кроме того, отмечается положительная динамичность и масштабность, которую владельцы торговых сетей преодолевали за счёт выхода на зарубежные торговые рынки,

### **1.3. Пути выхода международных торговых сетей на зарубежные рынки**

Решив заняться торговой деятельностью в той или иной стране, торговая организация должна выбрать наилучший способ выхода на целевой рынок.

Стратегию выхода на зарубежный рынок можно разделить на три этапа.

Первый этап - преодоление входного барьера и адаптация на рынке путём проведения демпинговой политики ценообразования и проведения маркетингового исследования. Этот этап, в основном, определяется как «захват», так как платёжеспособный спрос потребителей не увеличивается, а перераспределяется. Поэтому приход зарубежных торговых сетей на национальный рынок ведёт к закрытию большого количества самостоятельных торговых точек и небольших местных сетей. Общественность бурно реагирует на открытие новых торговых площадей, т.к. общество привыкло к потреблению разнообразного ассортимента товаров. Кроме того, при входе на новый рынок, торговая сеть изначально устанавливает низкую цену конкурентов, тем самым завоёвывая у них покупателя.

Второй этап – установление рыночных условий. Так как на первом этапе не было возможности сократить свои расходы, на этом этапе международные сети начинают искать способы их покрытия. В этом случае лучшим способом покрытия становятся поставщики товара. Стратегия любой торговой сети строится на ограниченном количестве поставщиков и жёсткой ассортиментной матрице. Чем больше объём заказа, тем ниже входная стоимость от производителя или поставщика и поэтому сети приходят на рынок с теми поставщиками, с которыми уже налажены деловые отношения. Большинство производителей в России уже сталкивались с тем, что их просили снизить цены до себестоимости, чтобы войти на рынок.

Третий этап – олигополизация или монополизация выбранного рынка. Как уже отмечалось выше, после выхода на рынок, торговая сеть постепенно повышает цены на свои товары и покупатели начинают понимать, что они попали в абсолютную власть сети и что на рынке образовалась ситуация

олигополии: когда число торговых сетей невелико, и когда цены и ассортимент везде идентичен [9].

Перед выходом на зарубежный рынок, торговая организация может остановиться на совместной предпринимательской деятельности или на прямом инвестировании за рубежом, или на экспорте. Варианты пути выхода на зарубежный рынок изображены на рисунке 1.3.

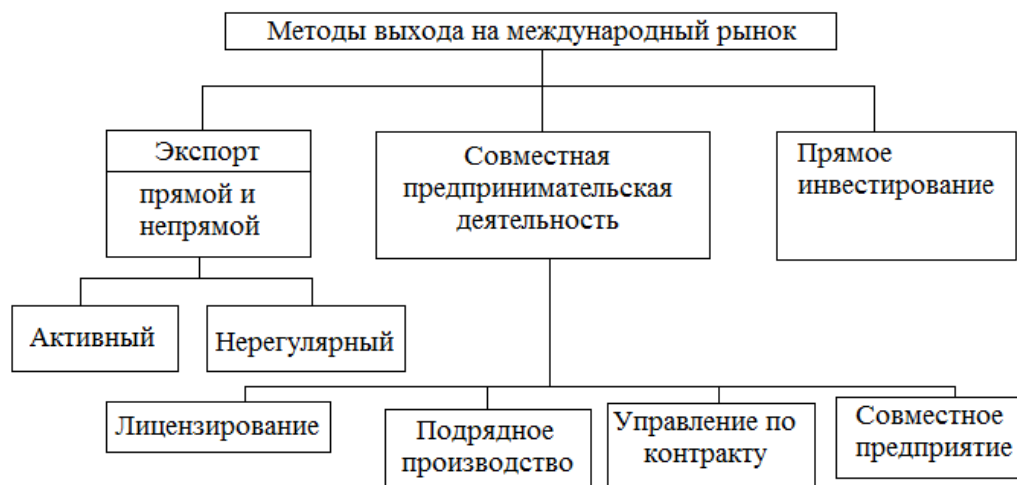


Рис. 1.3. Методы выхода торговых организаций на международный рынок

Составлено по материалам: [62]

Самым простым способом выхода на зарубежный рынок, который, также, является основным для предприятий, считается экспорт. Нерегулярный экспорт – это пассивный выход на рынок, когда предприятие экспортирует свои излишки не регулярно и продает товары местным оптовикам, которые представляют зарубежные фирмы. Активный экспорт используется в том случае, когда организация ставит себе цель расширить свою экспортную деятельность на конкретном рынке. В обоих случаях организация производит все свои товары в собственной стране. Экспортировать товары можно как в модифицированном, так и в не модифицированном виде. Экспорт - это тот вариант стратегии, который не позволяет кардинальных изменений в товарный ассортимент организации, ее капитальные затраты и структуру [61].

Торговая организация может экспортировать свой товар двумя способами: воспользоваться услугами независимых международных

маркетинговых посредников (косвенный экспорт) или проводить экспортные операции самостоятельно (прямой экспорт). Косвенный экспорт, в основном, используется фирмами, которые только начинают экспортную деятельность. Во-первых, она требует меньше капиталовложений. Организации не требуется зарубежный торговый аппарат и не приходится налаживать сеть контактов. Во-вторых, она связана с меньшим риском. Международные маркетинговые посредники – это отечественные купцы-экспортеры, отечественные агенты по экспорту, которые обладают специфическими профессиональными знаниями, умениями, поэтому продавец, как правило, совершает меньше ошибок.

Еще одной распространённой стратегией выхода на зарубежный рынок является совместная деятельность с коммерческими предприятиями страны–партнера в целях создания маркетинговых и производственных мощностей. Совместная деятельность отличается от экспорта тем, что формируется партнерство, в результате которого за рубежом создаются производственные мощности [52].

Лицензирование – это один из наиболее простых путей вовлечения производителя в международный маркетинг. Лицензиар вступает в соглашение с лицензиатом на зарубежном рынке, предлагая права на использование товарного знака, производственного процесса, патента или какой–либо иной ценностной значимости в обмен на лицензионный платёж или гонорар. Лицензиар получает выход рынок с минимальным риском, лицензиату не приходится начинать с нуля, ибо он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя.

Использование концессии. Концессия подразумевает формат ведения торговли как «магазин в магазине». Этот путь выхода на рынок хорош для специализированных торговых сетей, которые склонны к быстрому проникновению на рынок в другие большие по площади универсальные магазины.

Поглощение. Ещё один способ, который требует больших капиталовложений, приобретение зарубежных компаний. Такой способ проникновения подходит для концентрированных рынков, на которых нужно достигать конкурентоспособных цен за счёт закупки товара в больших объёмах.

Как и любая стратегия, лицензирование обладает недостатками, которые заключаются в том, что организация меньше контролирует лицензиата, чем свое вновь созданное предприятие. Кроме того, если лицензиат крупно преуспевает, прибыли пойдут ему, и по окончании срока контракта окажется, что фирма создала себе конкурента.

Еще один вариант совместной деятельности – заключение контракта с местными производителями на выпуск товара. Недостаток подрядного производства – меньший контроль фирмы за процессом производства и потеря связанных с этим с этим производством прибылей. В то же время подряд дает фирме возможность развернуть деятельность быстрее, с меньшим риском и с перспективой стать партнером местного производителя или купить его предприятия.

Управление по контракту. В этом случае организация представляет зарубежному партнеру «ноу – хау» в области управления, тот обеспечивает необходимый капитал. Таким образом, фирма экспортирует не товар, а скорее управленческие услуги. Управление по контракту на некоторое время лишает фирму возможности развернуть собственное предприятие [12].

Для объединения мощностей местных и зарубежных вкладчиков капитала создают совместное предприятие или предприятие совместного владения. Таким предприятием совместно владеют и управляют сами вкладчики. Зарубежный инвестор может купить долю в местном предприятии, местная фирма может купить долю в уже существующем местном предприятии зарубежной компании либо обе стороны могут совместными усилиями создать совместно новое предприятие. По экономическим или политическим



соображениям совместное предприятие может оказаться необходимым. У фирмы может не хватать финансовых, физических или управленческих ресурсов для осуществления проекта в одиночку. А возможно, совместное владение является условием, которым правительство оговаривает допуск на рынок своей страны.

Практика совместного владения имеет определенные недостатки. Партнеры могут разойтись во мнениях относительно капиталовложений, маркетинга и прочих принципов деятельности [17].

Наиболее полная фирма вовлечения в деятельность на зарубежном рынке – помещение капитала в создание за рубежом собственных сборочных или производственных предприятий. По мере накопления фирмой опыта экспортной работы и при достаточно большом объеме зарубежного рынка производственные предприятия за границей сулят ей все большие выгоды. Фирма может сэкономить деньги за счет дешевой рабочей силы или более дешевого сырья. За счет льгот, предоставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам, за счет сокращения транспортных расходов. Создавая рабочие места, фирма обеспечивает себе более благоприятный образ в стране – партнере. У фирмы устанавливаются более глубокие отношения с государственными органами, клиентами, поставщиками и дистрибьюторами принимающей страны, что дает возможность лучше приспособить свои товары к местной маркетинговой среде. Кроме того, фирма сохраняет полный контроль над своими капиталовложениями и, следовательно, может разрабатывать такие стратегии, которые будут отвечать ее целям в международном масштабе [17].

Выводы по главе 1.

Международные торговые сети представляют собой совокупность торговых точек, которые находятся под единым контролем и управлением, а также совокупность материальных и человеческих ресурсов. Своё начало торговые сети берут во Франции в конце 19 века, и на протяжении всего своего

существования торговые сети применяли и применяют различные инновационные инструменты для удовлетворения потребностей населения. Когда же у них получается удовлетворить потребности самого требовательного потребителя, то ритейлеры начинают осваивать новые территории, как локальные так и зарубежные, а также применять новые форматы торговой деятельности.

В основе классификации торговых сетей лежат такие признаки как степень интеграции, которая определяет форму объединения торговых сетей для достижения общих целей, и область их распространения за рубежом или внутри своего государства.

Кроме того, международные торговые сети имеют огромный выбор путей выхода на зарубежный рынок: экспорт, лицензирование, совместная предпринимательская деятельность и другие. Причем одна и та же торговая организация может воспользоваться несколькими методами выхода на рынок одновременно.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА МИРОВОМ И РОССИЙСКОМ РЫНКАХ

### 2.1. Динамика развития международных торговых сетей

Анализ динамики международных торговых розничных сетей России и Европы в 2014-2016 годах показывает активную интернационализацию организаций розничной торговли. Так как сегодня уровень конкуренции значительно возрастает, функционирующие участники рынка прорабатывают свои стратегии рыночных взаимосвязей, на основе которых можно рассмотреть динамику развития розничных торговых сетей. Крупнейшие европейские торговые сети уверенно выходят на зарубежные рынки, не смотря на то, что они часто сталкиваются с проблемой расширения своего бизнеса [12]. Вероятность присвоения территории западными сетями подталкивает российских розничных агентов к рыночной экспансии в регионы. Когда одни участники торгового рынка стремятся выйти за пределы локальных территорий, другие, стремятся расширить свой бизнес за счёт поглощения, образования закупочных союзов или слияния, при этом они не преследуют цели территориального расширения. Как правило, через взаимодействие с поставщиками и конкурентами, выбор территории покрытия и торгового формата, формируются стратегии развития розничных сетей [45].

В Евросоюзе торговые сети контролируют 70-75% розничного товарооборота (все другие розничные точки: маленькие магазины, павильоны, киоски и т.п. занимают не более 4% рынка). В России сети занимают только 20-30% (в Москве — 45%). В целом в стране реализуется тенденция развития розничной торговли по европейской схеме, т.е. по укрупнению торговых сетей. Одна из причин снижения числа малых и средних розничных торговых предприятий - это увеличение числа современных торговых форматов: супермаркетов и гипермаркетов (магазины самообслуживания, где реализуются

продовольственные, бытовые и другие товары, площадью от трехсот до пяти тысяч квадратных метров и выше).

В европейских странах имеют существенный результат следующие торговые сети: во Франции – «Carrefour», «Casino Group» и «Auchan»; в Германии – «Metro cash and carry» и «Rewe»; в Великобритании – «Tesco», что изображено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика торговой выручки лидирующих европейских торговых сетей за 2014 - 2016 гг., млрд. евро

№	Название торговой сети	Общая торговая выручка			Темп роста. %		Абсолютное отклонение 2016 г. к 2014 г. млрд. евро.
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	
1	«Tesco» (Великобритания)	73,2	71,7	62,7	97,9	87,5	-10,5
2	«Carrefour» (Франция)	74,6	76,9	78,7	103,1	102,4	4,1
3	«Rewe» (Германия)	50,7	52,4	54	103,4	103,1	3,3
4	«Metro Group» (Германия)	63	59,2	58,4	93,9	98,7	-4,6
5	«Edeka» (Германия)	51,8	53,3	45	102,9	84,5	-6,8
6	«Auchan» (Франция)	53,4	47,2	52,8	88,4	111,9	-0,6

Составлено по материалам: [31, 59, 47]

Изучив общую торговую выручку европейских торговых сетей, можно сделать вывод о том, что на 2016 год лидирующую позицию занимает «Carrefour» (Франция). Выручка данной сети на протяжении последних трёх лет не прекращала свой рост, что говорит о финансовой и торговой стабильности организации.

Эксперты консалтинговой компании Jones Lang LaSalle (JLL) провели анализ работы 250 международных торговых сетей в 57 странах Европы и представили в отчете «Destination Europe 2016» основные итоги исследования. Согласно полученным данным, больше всего мировых ритейлеров присутствует в Лондоне.

Париж так же является центром притяжения международных торговых сетей. Париж наряду с Лондоном лидируют с большим отрывом в рейтинге наиболее заманчивых городов для люксовых брендов в Европе, которым очень

важно получить площадку в знаковых торговых локациях, несмотря на дорогую аренду и экономическую нестабильность (рис. 1.2).

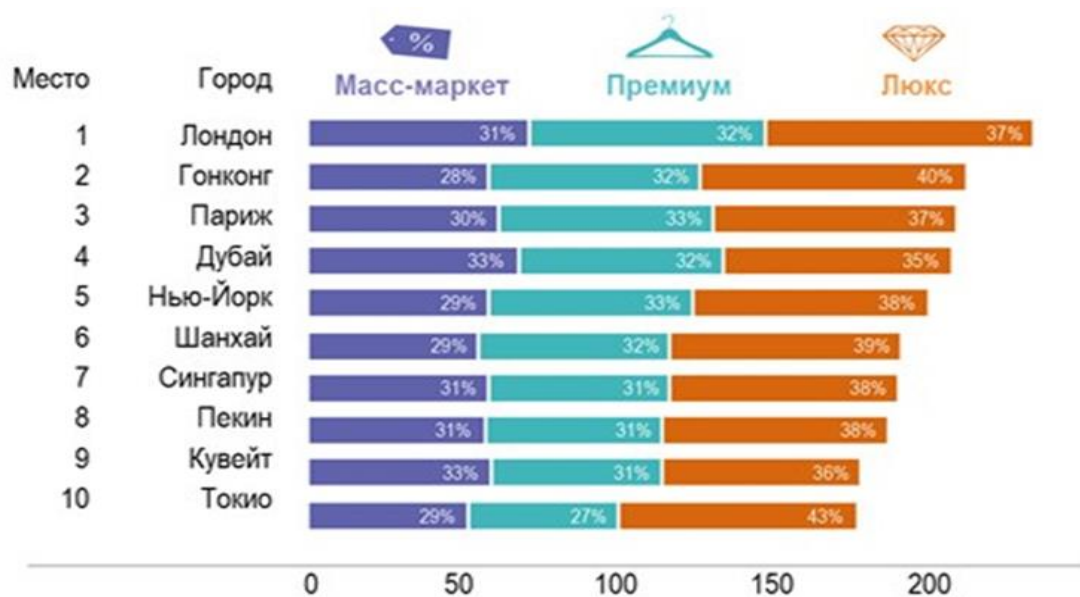


Рис. 2.1. Распределение ритейлеров по сегментам рынка в 2016 г.

Источник: [47]

Париж, с точки зрения присутствия международных брендов, может догнать столица России - Москва, которая находится на третьей строчке рейтинга JLL. Эксперты отмечают, что Москва показала самую высокую динамику роста ритейла в Европе (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Динамика выручки крупнейших ритейлеров России  
в 2014 - 2016 гг., млрд. руб.

№	Название торговой сети	Общая торговая выручка			Темп роста, %		Абсолютное отклонение 2016 г. к 2014 г., млрд. руб.
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	
1	«X5 Retail Group»	631,9	804	1 025	127,3	127,5	393,1
2	«Магнит»	762,7	907	1 004	118,9	110,7	241,3
3	«Ашан»	338	402,8	425	119,2	105,6	87
4	«Дикси Групп»	227,1	272,09	311	119,9	114,4	83,9
5	«Лента»	194	252,5	306	130,2	121,2	112
6	«Metro Cash&Carry»	210	226,5	238,5	107,9	105,3	28,5
7	«О'кей»	152	160,4	172,5	105,6	107,6	20,5
8	«SPAR»	74,1	81,7	95	110,3	116,3	20,9
9	«Globus»	75,7	81,3	87,5	107,4	107,7	11,8
10	«ТД Интерторг»	58,8	71,3	80	121,3	112,3	21,2

Составлено по материалам: [31, 43, 45, 56, 57, 58, 59]

При анализе крупнейших российских ритейлеров можно выделить двух лидеров розничного рынка: «X5 Retail Group» и «Магнит». На протяжении последних трёх лет они вели некую борьбу за место на рынке розничной сетевой торговли. Выручка торговой сети «Магнит» в 2014 г. превышала выручку торговых сетей компании «X5 Retail Group» на 130,8 млрд. руб. В 2015 году «Магнит» увеличила объём выручки по сравнению с предыдущим годом на 144,3 млрд. руб. или на 19%. Не смотря на это, в 2016 году «X5 Retail Group» увеличила объём выручки на 27,5%, что можно объяснить увеличением числа торговых точек.

По данным консалтинговой компании «Jones Lang LaSalle», розничный сектор США испытывает значительные изменения из-за проникновения электронной коммерции в данную отрасль. Объём торговых площадей, которые могут быть закрыты в ближайшие годы, увеличился более чем на 100%, с 50 млн. кв. м в 2015 году до 103,3 млн. кв. м в 2016 году [21].

В Европе лидирующие торговые сети так же остаются востребованными. Их место на розничном рынке влияет на количество потенциальных потребителей товаров. Именно поэтому растёт спрос на лучшие торговые места в Европе, который привел к тому, что ставка аренды на улице Нью-Бонд в Лондоне выросла на 4,8% за 2016 год.

Некоторые ритейлеры не хотят или не могут платить большую сумму за аренду и поэтому они занимают места в соседних районах рядом с Амстердамом, Брюсселем, Дублином, Парижем, Миланом, Стокгольмом и многими ведущими немецкими городами, которые сейчас пользуются спросом больше, чем когда-либо.

Что касается России, то здесь крупнейшими торговыми центрами являются Москва и Санкт-Петербург. В 2017 г., как и годом ранее, на столичном рынке в I квартале не было отмечено прироста предложения качественной торговой недвижимости: не открылся ни один торговый центр. В 2017 г. планируется ввод в эксплуатацию 15 торговых объектов,

арендопригодная площадь которых составит около 0,4 млн м<sup>2</sup>. Можно отметить несколько интересных фактов, которые характеризуют развитие рынка торговой недвижимости столицы. Так, около 30% от общего объема торговых площадей вышли на рынок в 2014–2016 гг. Несмотря на достигнутую высокую концентрацию торговых площадей, интерес к девелопменту крупных торговых центров сохраняется. Кроме того, необходимо отметить несколько факторов, свидетельствующих о позитивных изменениях рыночной конъюнктуры для девелоперов - предпринимателей, занимающихся созданием новых объектов недвижимости [44]. Так, например, наблюдается сокращение доли вакантных площадей, рост интереса к столичным проектам со стороны международных операторов, а в наиболее востребованных торговых центрах создаются предпосылки для повышения рублевых ставок аренды, которые показаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Условия аренды в торговых центрах Москвы в 2017 году

Профиль арендатора	Диапазон базовых арендных ставок, руб./м <sup>2</sup> /год*	% от товарооборота
Гипермаркет (>7 000 м <sup>2</sup> )	3 000–10 000	1,5–4
DIY** (>5 000 м <sup>2</sup> )	3 000–9 000	4–6
Бытовая техника (1 300–4 000 м <sup>2</sup> )	6 000–18 000	2,5–5
Спортивные товары (1 000–6 000 м <sup>2</sup> )	6 000–10 000	6–8
Детские товары (1 000–2 000 м <sup>2</sup> )	6 000–15 000	8–12
Операторы галереи профиля «одежда» (400–1 000 м <sup>2</sup> )	0–40 000	4–14
Операторы галереи профиля «обувь» (300–500 м <sup>2</sup> )	0–45 000	7–12

\* Коммерческие условия, обсуждаемые в процессе переговоров

\*\* вид деятельности, включающей в себя самостоятельное изготовление, ремонт, усовершенствование техники, мебели, одежды, оборудования и других предметов широкого потребления

Источник: [51]

На рынке торговой недвижимости Санкт-Петербурга, как и на столичном, в I квартале 2017 г. не было введено в эксплуатацию ни одного торгового

центра. С большой долей вероятности, в текущем году показатель общего предложения торговых площадей в северной столице не увеличится. Несмотря на достаточно длительный период снижения девелоперской активности, который начался еще в 2012 г., Санкт-Петербург остается одним из наиболее насыщенных торговыми площадями городов России: показатель обеспеченности жителей качественными торговыми площадями почти на 10% выше, чем в Москве.

Для большей наглядности проведем аналогию торговой ситуации в мире с часами, на которых обозначены фазы арендных ставок в мире. Как видно на рисунке 2.2 основная часть американских центров розничной торговли находятся в фазе замедления роста арендной ставки. Центры торговли в Европе занимают фазы ускорения, замедления роста и падения ставок аренды. Что касается Азиатско-Тихоокеанских центров, то здесь можно наблюдать различные ценовые уровни аренды.



Рис. 2.2. Распределение стран по фазам развития арендных ставок в 2017 г.

Источник: [51]

Благодаря анализу рисунка 2.1, можно убедиться в том, что наиболее высокая арендная ставка принадлежит улицам европейских и американских городов. Отсюда исходит число потенциальных покупателей.



В IV квартале 2016 года глобальный Индекс потребительского доверия вырос на 3 пункта (п.) по сравнению с I кварталом года и установился на уровне 101, в предыдущем квартале Индекс равнялся 99 п. Потребительская уверенность укрепилась к концу года во всех регионах, кроме Африки и Ближнего Востока. В IV квартале 2016 года 44 рынка из 63, в которых проводилось исследование, продемонстрировали рост Индекса по сравнению с началом года [47].

Индекс потребительского доверия Nielsen складывается из трех индикаторов: восприятия потребителями перспектив на рынке труда, оценки собственного финансового положения и степени готовности тратить деньги. Значение Индекса выше 100 пунктов позволяет отнести потребителей страны к группе оптимистически настроенных, значение ниже 100 пунктов свидетельствует о преобладании пессимистически настроенных. Оптимизм или пессимизм потребителей напрямую влияет на их желание и готовность тратить деньги.

Наиболее заметно возросла потребительская уверенность в регионе Северной Америки: в IV квартале 2016 года Индекс укрепился на 12 п. по отношению к I кварталу года. В США за год доверие потребителей выросло на 13 п., установившись к концу 2016 года на уровне 123 п. В Канаде Индекс потребительского доверия вырос за год с 93 п. до 98 п.

В Европе уверенность потребителей укрепилась на 3 п. по сравнению с началом года, в IV квартале 2016 года показатель составил 81 п. Индекс вырос за год на 25 европейских рынках из 34, входящих в исследование. Наиболее заметный рост продемонстрировали следующие страны: Нидерланды (+15 п. к I кварталу 2016 до 100 п. в IV квартале года), Испания (+12 п. до 86), Швейцария (+11 п. до 102), Швеция (+9 п. до 95) и Норвегия (+9 п. до 87). Индекс потребительского доверия в России в IV квартале 2016 года приостановил наметившуюся в предыдущих двух кварталах тенденцию к росту и вернулся на свое значение в начале года — 63 пункта. Среди европейских стран значение

Индекса наиболее сильно упало в Латвии (-8 п.), Литве (-5 п.), Эстонии (-2 п.) и Турции (-6 п.).

Уверенность потребителей в Азиатско-Тихоокеанском регионе возросла на 3 п. по отношению к I кварталу 2016 года до 111 п. 10 рынков региона из 14 закончили год более позитивно, чем начали. В Латинской Америке Индекс потребительского доверия увеличился на 5 п.: от 78 п. в начале 2016 года до 83 в IV квартале. Регион Африки и Ближнего Востока стал единственным, в котором к концу 2016 года потребительская уверенность снизилась: -5 п. до 83.

Таким образом, рассматривая динамику развития международных торговых сетей, наблюдается конкуренция среди нескольких крупнейших торговых сетей Западной Европы и США. На динамику оборота международной розничной торговли заметное влияние оказало изменение потребительского поведения людей, которое сопровождается снижением норм сбережения и увеличением объема потребительского кредитования. Изменения в потребительском поведении населения оказали достаточное влияние на тенденции потребительского рынка на ближайшие пять лет, которые необходимо учитывать при развитии розничных сетей. Не смотря на это, склонность к потреблению товаров импортного производства будет и дальше оставаться на высоком уровне. С полной уверенностью можно говорить о том, что в ближайшей перспективе рынок останется в руках арендаторов. Предпосылок к резкому росту доли вакантных площадей или значительному снижению ставок аренды уже нет.

## **2.2. Конкурентная ситуация в торговых сетях**

Современные розничные рынки являются динамичными образованиями, которые время от времени испытывают воздействие множества политических, культурных и экономических факторов. Видоизменяются стратегии ведения торговой деятельности, появляются новые услуги и товары, на рынке появляются новые участники, происходит переутверждение правил игры.

Конкурентная стратегия - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли. Цель конкурентной стратегии направлена на устойчивую и выгодную позицию, позволяющую торговой организации противостоять давлению тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли [10].

Конкуренция ведётся по трём основным направлениям:

- борьба за покупателей;
- борьба за лучшую торговую площадь и её местоположение, которая является результатом растущих цен на торговые площади;
- борьба за персонал: дефицит квалифицированных и неквалифицированных сотрудников в регионах, где не соответствуют темпы роста розничной торговли и темпы роста рынка труда.

Для достижения преимущества среди конкурентов внутри сегмента крупные организации розничной торговли применяют следующие стратегии:

- лидерство – торговая организация выявляет новые потребности потребителей и увеличивает разовое потребление товара (стимулирующие акции) – характерно для крупных ритейлеров;
- наступательная стратегия нацелена на повышение рентабельности организации за счёт использования эффекта опыта и масштаба;
- бросающего вызов: Фронтальная атака основана на применении тех методов, которые использует конкурент. Фланговая атака основана на борьбе с конкурентом на направлении, где он мало защищён;
- следование за лидером – этой стратегии придерживаются небольшие игроки рынка розничной торговли. Они не стремятся занять лидирующие позиции, и при этом имеют свою долю на рынке;
- специалист – стратегия, которая направлена на концентрацию на одном или двух сегментах рынка [10].

Для того чтобы преодолеть противостояние конкурентов, торговым организациям необходимо быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Выбор стратегии преодоления конкуренции торговой организацией определяется интенсивностью конкуренции в сегменте и его жизненным циклом. Организациям, которые ориентируются на несколько рыночных сегментов, целесообразно использовать различные конкурентные стратегии, чтобы обеспечить устойчивое положение на рынке розничной торговли.

По-прежнему, одним из активных сегментов розницы остаются продуктовые ритейлеры в 2017 году, что видно из рисунка 2.3.

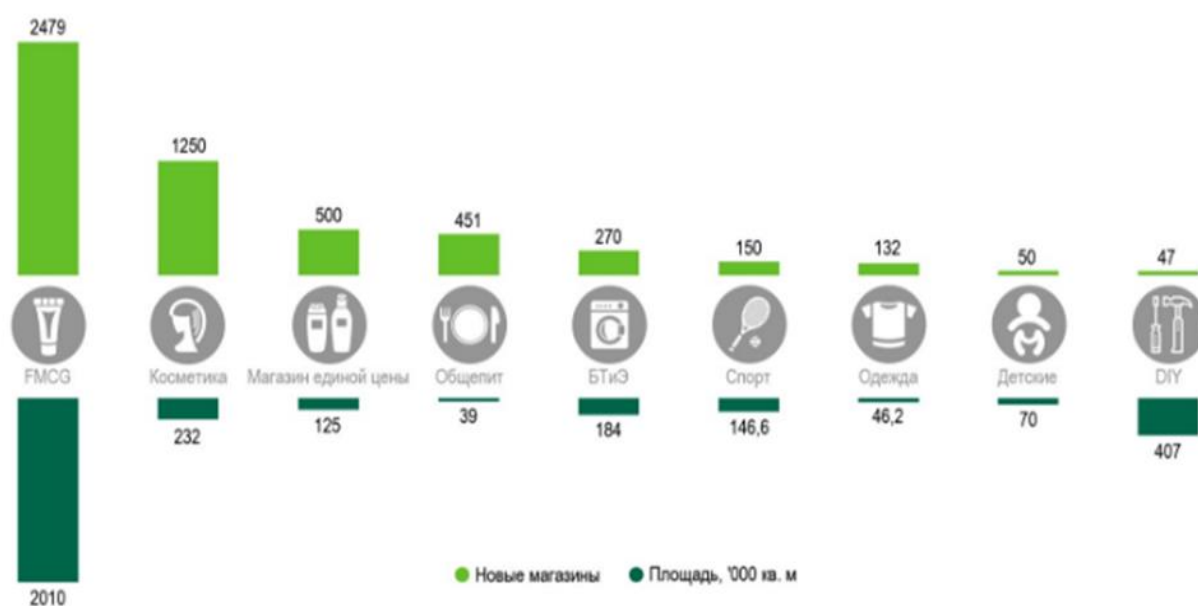


Рис. 2.3. Планируемые к открытию новые магазины присутствующих на рынке сетей в 2017 году по сегментам

Источник: [21]

Ещё одним развивающимся сегментом розницы является косметика. Именно на эти сегменты розничной торговли не перестает расти спрос, что побуждает предпринимателей открывать как можно больше торговых сетей и их торговые точки.

Для наглядности данных процессов и противоречий, которые они порождают, проведём анализ одёжных сетей, непосредственно связанных с международной розничной торговлей. На сегодняшний момент в этом сегменте торговли происходят значительные изменения. Возникает совершенно новая и весьма острая конкурентная ситуация, при которой многие крупные торговые

сети вынуждены сокращать число торговых точек. При этом она сопровождается подлинной революцией в технологиях продаж [8].

Одѣжный ритейл в России остаётся под влиянием негативных факторов, одним из которых является значительное снижение потребительской активности на протяжении последних двух лет. Многие исследователи в области торговли отмечают ослабление рынка даже относительно 2015 года, в период которого крупнейшие российские бренды были вынуждены массово закрывать низкорентабельные торговые точки [14].

На закрытие либо открытие новых торговых точек, может влиять большое количество факторов, из них: высокая конкуренция, высокая арендная плата и т.д. Для того чтобы понять какой из факторов наиболее значим для торговой деятельности, был проведён опрос одной из консалтинговых компаний среди владельцев и совладельцев действующих торговых сетей. Число респондентов составило 1000 человек, у которых была возможность выбрать несколько из представленных вариантов (таб. 2.4).

Таблица 2.4

Факторы, ограничивающие развитие деятельности организаций  
розничной торговли, %

Название	2014 г.	2015 г.	2016 г.
высокая арендная плата	27,6	26,7	25,7
высокая конкуренция	71,1	68,6	69,7
высокий уровень налогов	53,2	50,6	49,8
недостаток торговых, складских площадей	6,1	4,5	3,4
недостаток финансовых средств	29,7	33,5	31,4
Недостаточный платежеспособный спрос	48,4	55,3	57,4

Источник: [49]

Итак, по результатам опроса выявлено, что на 2016 год огромное влияние на торговую деятельность имеет фактор высокой конкуренции для 69,7 респондентов.

В 2016 году 111 магазинов закрыли 12 крупнейших по числу торговых точек российских одежных сетей, в то время как открыли 590 в сравнении с 2015 годом на 208 и 568 точек соответственно. Лидером по сворачиванию торговли стала компания Sportmaster (–12%), а лучше всего развивалась Vis-a-

vis (+177%). Тем временем, международные конкуренты в России сумели открыть 30 торговых точек и закрыть лишь 18.

В 2016 году показали отрицательную динамику развития сетевого ритейла 7 из 12 крупнейших по числу магазинов российских одежных брендов. FCG анализировали динамику торговых площадей у таких компаний, как Befree, Ostin, Love Republic, Modis, Gloria Jeans, Incity, Zarina, «Sportmaster», Savage, Oodji, Sela и Vis-a-Vis, что можно увидеть в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5

Динамика открытия и закрытия российских торговых сетей в России в 2014-2016 гг.

Название	Количество торговых единиц, шт.			Темп роста, %		Абсолютное отклонение, шт.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Befree	241	236	215	97,9	91,2	-26
Ostin	648	629	628	97	99,9	-20
Love Republic	171	171	150	100	88,3	-21
Modis	138	139	125	100,7	89,9	-13
Gloria Jeans	573	504	500	87,9	99,3	-73
Incity	384	319	450	83	141,1	66
Zarina	217	198	195	91,2	98,5	-22
Sportmaster	404	404	357	100	88,4	-47
Savage	139	99	195	71,2	196,9	56
Oodji	261	253	350	96,9	138,4	89
Sela	312	334	400	107	119,8	88
Vis-a-vis	151	53	147	35	277,4	-4

Составлено по материалам: [23, 25, 27, 28, 34, 38, 39, 40]

По результатам исследования в 2016 году именно бренды среднего ценового сегмента потеряли больше всего потребителей, кроме этого часть потребителей, ввиду сокращения расходов, была вынуждена перейти на бренды с более демократичными ценами.

На фоне российских розничных сетей, международные топ-бренды чувствуют себя увереннее на торговом рынке, и с каждым годом планомерно увеличивают долю своих торговых точек на российском рынке. Благодаря сокращению рынка для большинства розничных организаций, сохраняется положительная динамика продаж из года в год для сильных игроков. И, в то

время как многие российские ритейлеры замедляют или приостанавливают дальнейшую экспансию, лидирующие европейские бренды расширяют сети в расчете на восстановление рынка в краткосрочной перспективе.

Таблица 2.6

Динамика открытия и закрытия зарубежных торговых сетей в России  
в 2014-2016 гг.

Название	Количество торговых единиц, шт.			Темп роста, %		Абсолютное отклонение, шт.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	
H&M	80	96	100	120	104,2	20
Oysho	58	59	60	101,7	101,7	2
Marks&Spencer	37	36	35	97,2	97,3	-2
Stadivarius	75	78	79	104	101,3	4
Bershka	84	87	88	103,5	101,2	4
Massimo Dutti	39	43	46	110,2	106,9	7
Pull&Bear	76	79	87	103,9	110,2	11
Zara	85	88	83	103,5	94,4	-2
Motivi	67	40	28	59,7	70	-39
Mango	124	115	125	92,7	108,7	1

Составлено по материалам: [24, 26, 29, 30, 33, 36, 37, 41]

Проанализировав представленные выше таблицы, можно прийти к выводу, что причиной такой большой разницы в числе закрытых торговых точек между российскими и зарубежными розничными сетями мог стать кризис. Российские операторы были более масштабными по количеству торговых точек, и поэтому закрывать в этот период пришлось больше.

Российские сети всегда были более широко представлены в регионах, нежели международные. Основной причиной слабого проникновения иностранцев - высокие требования к уровню торговых центров и качеству торговых помещений.

Отечественные сети не столько популярны у собственников торговых центров, как иностранные конкуренты, и это может притормаживать развитие «наших». Арендодатель охотнее посадит в ТЦ привлекательный международный бренд H&M, который в России фактически стал «якорным» оператором. Арендная плата тоже зависит от «силы» бренда: наиболее

привлекательные сети могут рассчитывать на более щадящие коммерческие условия: только процент от товарооборота, арендные каникулы, отделка и т.д [51].

Хотя уже в этом году международные сети скорее всего потеряют в популярности. Российские сети и магазины среднего и нижнего сегмента, производители и оптовые продавцы небрендируемого товара смогут обеспечить «демпинговую» альтернативу «подорожавшим» международным брендам.

В текущем году на долю нижнего ценового сегмента в структуре оборота одежного рынка придется почти 70%, среднего — до 25%. Хотя еще в прошлом году ситуация была другой: 60% приходилось на масс-маркет, 30% — на средний.

Делая вывод мы подчёркиваем тот факт, что международные торговые сети в России привлекает возрастающий уровень потребления в стране, рост денежных доходов населения, высокая доля затрат на потребление, рост потребительского кредитования, низкая доля безработных, увеличение занятости. Среди проблем, с которыми сталкиваются ритейлеры в России, можно выделить нехватку распределительных центров и складов, а также не налаженную транспортную систему. Кроме того, анализ открытия и закрытия ритейл-сетей показал ужесточение конкуренции, которое дает преимущество крупнейшим сетям, использующих текущую конъюнктуру для наращивания доли рынка.

### **2.3. Сравнительный анализ эффективности деятельности международных и российских торговых сетей**

Как и большинство сегментов российской экономики, отечественный рынок розничных продаж продуктов питания находится в настоящее время под серьезным влиянием общих для всего хозяйственного комплекса страны кризисных тенденций. В отличие от многих других рынков потребительских товаров, продуктовый рынок более устойчив, поскольку пищевые продукты



являются первоочередной потребностью человека, и сокращение их потребления или отказ от некоторых из продуктов происходит в последнюю очередь. Тем не менее, по данным Росстата, к концу 2015 года свыше 55% организаций розничной торговли в качестве одного из факторов, ограничивающих развитие их деятельности, называли недостаточный платежеспособный спрос населения [54].

Оборот розничной торговли в целом в номинальном выражении продолжает демонстрировать положительную динамику, даже с учетом наблюдаемого в последние годы кризисного падения объемов платежеспособного спроса.

Прошедший 2016 год, несмотря на всеобщее недовольство о снижении показателей, для российских ритейлеров стал во многом рекордным по скорости роста доли на рынке. Исходя из исследования INFOline, на 10 крупнейших сетей FMCG (Fast Moving Customer Goods – товары быстрого потребления) пришлось 24,3% рынка против 21,6% годом ранее.

И на фоне общего падения розницы в стране на 8,5%, достижения 10 крупнейших сетей выглядят впечатляюще, если не сказать, что расстановка сил на рынке теперь поменяется. Доля лидера, X5 Retail Group, за 2016 год выросла на 0,8 п.п. – до 7% рынка, а его ближайшего конкурента краснодарского "Магнита" – на 1 п. п. до 6,2% [43].

Самый большой прирост выручки среди торговых сетей России в 2016 году показала компания X5 Retail Group. Сети удалось нарастить прибыль на 27,5%, тогда как прирост выручки «Ленты» составил 21,2%, а «Магнита» — 10,7%.

Если говорить об абсолютных цифрах, то годовой доход «Ленты» составил 306,4 млрд. рублей. Годовой доход Metro составил 239 млрд. рублей. Чистая розничная выручка ритейлера «О'Кей» в 2016 году увеличилась на 7,6% по сравнению с 2015 годом и составила до 172,5 млрд. рублей. Об этом говорится в отчетности компании.

Выручка X5 Retail Group выросла на 27,5%, до 1025 млрд. рублей. Прирост торговой площади в 2016 году составил 906,6 тыс. кв. м. Наибольший рост в группе показала «Пятерочка» - 31,2% до 768,1 млрд. рублей.

Для чёткого представления эффективности деятельности торговых международных сетей, проведём анализ крупнейших продуктовых сетей по их чистой прибыли то есть части балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика результатов деятельности крупнейших продуктовых сетей в России в 2016 г.

№	Название	Чистая прибыль, млрд. руб.			Темп роста, %		Абсолютное отклонение, млрд. руб. 2016 г. к 2014 г.
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	
1	«Магнит»	47,3	58,4	54,3	123,5	92,9	7
2	X5 Retail Group	12,7	14,2	22,3	111,9	157,1	9,6
3	Auchan	36,7	45,9	51,4	125,1	111,9	14,7
4	«Дикси»	4,5	0,6	1,2	13,3	200	-3,3
5	Metro Cash&Carry	26,9	23,4	24,2	86,9	103,5	-2,7
6	«Лента»	9,1	10,3	11,2	113,2	108,8	2,1
7	«О`кей»	5,2	1,9	0,1	36,6	5,3	-5,1

Составлено по материалам: [31, 43, 45, 56, 57, 58, 59]

Важнейшим показателем эффективности деятельности международных торговых сетей является их чистая прибыль. Анализ изменения чистой прибыли показал, что на 2016 год лидером является сеть «Магнит» 54,3 млрд. руб. У компании X5 Retail Group, несмотря на то, что по выручке эта компания опережает все представленные торговые сети, сумма чистой прибыли 22,3 млрд. руб. меньше чем у сети «Auchan» 51,4 млрд. руб. на 29,1 млрд. руб. Такую разницу можно объяснить резким изменением курса валюты.

Анализ чистой прибыли международных торговых сетей за рубежом приведем в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Динамика результатов деятельности крупнейших европейских сетей в 2016 г.

№	Название торговой сети	Чистая прибыль, млрд.руб.			Темп роста, %		Абсолютное отклонение 2016 г. к 2014 г., млрд. руб.
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	
1	«Tesco» (Великобритания)	42,8	29,4	36,6	68,7	124,5	-6,2
2	«Carrefour» (Франция)	83,8	72,8	58,1	86,9	75,7	-25,7
3	«Rewe» (Германия)	20,5	24,9	30,1	121,5	120,9	9,6
4	«Metro Group» (Германия)	33,4	29,9	38,9	89,6	130,2	5,5
5	«Edeka» (Германия)	18,9	19,7	21,3	104,3	108,2	2,4
6	«Auchan» (Франция)	37,3	46,2	54,6	123,9	118,2	17,3

Составлено по материалам: [31, 59, 47]

Анализируя чистую прибыль международных торговых сетей за рубежом, можно сказать, что наибольшие показатели в 2016 году принадлежат «Carrefour» 58,1 млрд. руб. На протяжении последних трёх лет эта розничная сеть показывала отрицательную динамику. Объяснить такое явление можно объёмом выручки, торговая сеть является лидером среди представленных.

Из этого следует вывод, что зарубежные торговые сети ведут более эффективный торговый бизнес, чем российские сети. Для сравнения можно привести показатели за 2016 год двух торговых лидеров «Магнит» и «Carrefour» 54,3 млрд. руб. и 58,1 млрд. руб. соответственно, их разница составляет 3,8 млрд. руб.

Помимо чистой прибыли, важным показателем эффективности является рентабельность по чистой прибыли организации. Именно она даёт значительную и немаловажную информацию о финансовой эффективности. Рентабельность — относительный показатель, отражающий степень доходности предприятия. И поэтому, для оценки финансовой эффективности международных торговых сетей в России, приведём значения рентабельности крупнейших из них в таблице 2.9.

Рентабельность торговых сетей в 2016 году показывает отрицательную динамику, только X5 Retail Group и Auchan показывают, исключительно,

Таблица 2.9

Рентабельность крупнейших продуктовых сетей в России в динамике  
за 2014-2016 гг.

№	Название	Рентабельность EBITDA*, %			Абсолютное отклонение, п.п.	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	«Магнит»	11,2	10,9	10,1	-0,3	-0,8
2	X5 Retail Group	6,8	7,3	7,7	0,5	0,4
3	Auchan	5,5	5,7	6,1	0,2	0,4
4	«Дикси»	7,1	4,9	3,1	-2,2	-1,8
5	Metro Cash&Carry	12,4	6,8	7,4	-5,6	0,6
6	«Лента»	11,0	11,1	10,4	0,1	-0,7
7	«О`кей»	7,4	6,2	6,4	-0,8	0,2

\*ЕВITDA - (сокр. от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, и начисленной амортизации.

Составлено по материалам: [31, 43, 45, 56, 57, 58, 59]

положительную динамику на протяжении последних трёх лет. В отчётном периоде положительную динамику работы показала торговая сеть Metro Cash&Carry, показатель рентабельность в 2016 году увеличился на 0,6% в сравнении с предыдущим годом, но если сравнивать с 2014 годом, эффективность работы торговой сети так и не увеличилась, разница составляет 5%. Несмотря на это, за 2016 год лидером по показателю рентабельности EBITDA стала торговая сеть «Лента» 10,4%, это на 0,3% больше, чем показатель «Магнит» и на 2,7% больше, чем показатель X5 Retail Group.

Для полного анализа рентабельности международных торговых сетей приведем данные рентабельности крупнейших европейских торговых сетей в таблице 2.10.

Анализируя рентабельность российских и европейских торговых сетей видно, что в основном их рентабельность показывает отрицательную динамику. Что говорит о нестабильном положении на розничном рынке. Проблемой этого явления может быть резкое изменение курса валют за последние три года.

Таблица 2.10

Рентабельность крупнейших европейских сетей в динамике  
за 2014-2016 гг.

№	Название	Рентабельность EBITDA*, %			Абсолютное отклонение, п.п.	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	«Tesco» (Великобритания)	7,5	6,8	10,5	-0,7	3,7
2	«Carrefour» (Франция)	5,0	5,2	4,9	0,2	-0,3
3	«Rewe» (Германия)	4,1	4,6	3,9	0,5	-0,7
4	«Metro Group» (Германия)	4,2	3,9	4,8	-0,3	0,9
5	«Edeka» (Германия)	5,0	5,8	6,3	0,8	0,5
6	«Auchan» (Франция)	5,5	5,7	6,1	0,2	0,4

\*EBITDA - (сокр. от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, и начисленной амортизации.

Составлено по материалам: [31, 59, 47]

Крупные торговые точки, чтобы удерживать лидерство, стараются также интенсивно увеличивать промо предложения: в 2015 году, по скидкам было продано 45% объема. В этих условиях дискаунтеры ощущают себя увереннее: рост продаж в натуральном выражении в этом канале составил 8%.

Крупнейшие FMCG ритейлеры в 2017 году продолжают агрессивно наращивать количество торговых объектов. Из-за критической ситуации в непродовольственной рознице, где ритейлеры вынуждены оптимизировать площади, сети FMCG получают возможность расти даже на формально насыщенных рынках крупнейших городов. Кроме того, у сетей FMCG значительный потенциал роста при выходе в новые регионы, где высокий уровень насыщенности магазинами ключевых конкурентов. FMCG – это общее название для товаров повседневного потребления (особенно продуктов лёгкой и пищевой промышленности) широким кругом покупателей, которые стоят относительно дешево и быстро продаются [8].

Выводы по главе 2.

В формате гипермаркетов лидером по товарообороту является французская сеть «Auchan», а в целом на российском рынке по объему выручки первое место заняла российская компания «X5 Retail Group».

На национальном рынке наблюдается большая конкуренция между российскими и зарубежными ритейлерами. Каждый из них сталкивается со многими проблемами, которые могут препятствовать их благополучному выходу на целевой рынок такими, как недостаточный спрос, высокая арендная стоимость и т.д.

Крупнейшими торговыми сетями в мире остались французская сеть «Carrefour», британская «Tesco» и немецкая «Metro Cash and Carry». Они опередили международных ритейлеров в России по объему чистой прибыли и выручке в общем. Это можно рассмотреть как знак того, что захват российского рынка зарубежными торговыми сетями неизбежен. Российскому ритейлеру необходимо расширять свою торговлю за рубежом, тем самым повышать эффективность своей деятельности.

Все эти торговые сети относятся к сфере розничной торговли продуктами питания и предметами повседневного пользования. Их финансовые показатели позволяют говорить о стагнации данной сферы в связи с кризисным состоянием российской экономики. На сегодняшний день отрасль испытывает очевидные трудности, главной причиной которых является недостаток платежеспособного спроса со стороны населения.

Иностранные торговые сети ведут более активную и продуктивную деятельность, чем российские, наращивая при этом обороты ведения бизнеса.

## **ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ**

### **3.1. Создание собственных торговых марок как одно из направлений повышения эффективности деятельности торговых сетей**

Ритейлеры сегодня нуждаются в новом подходе для возможности дифференцироваться в борьбе с конкурентами и привлечь потребителей в свои магазины.

Продавцам необходимо выстроить стратегии развития товарных категорий, подобрать востребованный ассортимент, разработать планы, установить эффективную цену и продвигать товар. Реализация всех этих мероприятий для сегодняшних ритейлеров требует изменения бизнес-процессов, объединения нескольких разрозненных процессов организации и изменения организационной структуры.

В мире 66% потребителей являются участниками одной или нескольких программ лояльности ритейлеров (прил.1). Среди регионов наибольшее число респондентов, причисляющих себя к той или иной программе лояльности в 2016 году, отмечается в Северной Америке (85%), в Европе их доля — 66%. Самый низкий показатель вовлеченности в программы лояльности ритейлеров — в Латинской Америке (44%).

В мире 56% потребителей говорят, что наличие мобильного приложения делает программу лояльности ритейлера более привлекательной. Среди стран наибольший уровень интереса к этому инструменту в Азиатско-Тихоокеанском районе (69%), наименьший — в Европе (35%).

67% глобальных потребителей ценят интеграцию с мобильными системами оплаты, предоставляющими возможность автоматического зачисления бонусов при оплате через мобильное устройство. В данном вопросе также лидирует Азиатско-Тихоокеанский регион (78%), в то время как в Европе показатель составил 49%.

Функционирование программы лояльности во многом зависит от сбора и анализа данных о покупателях. 62% глобальных потребителей выступают «за» то, чтобы ритейлеры собирали информацию об их покупках, проводили анализ их покупательского поведения и на основе этого давали скидки и интересные им предложения [47].

Большинство ритейлеров совершенствуют свою торговлю традиционными методами: увеличение цен, уменьшение затрат и издержек фирмы, приобретение товаров по более низким ценам, увеличение доли наиболее продаваемых товаров, продвижение, реклама, работа над сервисом и т.д. Принципы этих методов заключаются в том, что повышая цены, мы автоматически получаем большую прибыль; поиск других поставщиков, которые предложат более низкие оптовые цены на товары для их дальнейшей реализации, так же повысят рентабельность продаж; введение бонусной программы, скидки клиентам – все это позволит увеличивать общий чек покупок и привлекать все новых покупателей.

Использование этих методов может привести к повышению размера рентабельности продаж, они оказывают влияние на различные факторы. К примеру, может быть падение темпа реализации товаров или увеличение административных затрат фирмы - необходимо выявить наиболее существенные статьи затрат компании, а затем подумать над тем, как комплексно попробовать сократить их, используя один из предложенных методов. А можно использовать более современные подходы к ведению торгового бизнеса, и создать собственную торговую марку.

Собственные торговые марки (далее - СТМ) или, по-другому их можно назвать частные бренды, частные марки, ритейл-бренды – это товары, произведенные по заказу торговой сети и продаваемые исключительно в той или иной сети [9].

Сеть может иметь одну СТМ на все категории товаров, а может иметь несколько СТМ для разных видов товаров. СТМ отличается от известного



бренда того или иного производителя тем, что не рекламируется и присутствует только в конкретной сети, а не на массовом рынке, эта марка неизвестна на рынке.

Собственные торговые марки позволяют повысить лояльность потребителей к торговой сети, получить дополнительную прибыль и превзойти конкурентов. На данный момент, каждый крупный ритейлер имеет СТМ, часто не одну. Марка может оказаться сложной для восприятия потребителю – плохо запоминаться или не соответствовать образу.

Та экономическая ситуация, с которой столкнулись покупатели, вынудила совершать покупки по более выгодным ценам, оптимальные покупки, а торговых организаций – предлагать лучшее соотношение цены-качества. Эта ситуация послужила поводом к развитию производства СТМ. Стратегия развития собственных торговых марок для стран Европы и США не является новой, они ей следуют уже около 10-15 лет [18].

Продажи собственных торговых марок сетей (СТМ) на российском рынке растут высокими темпами, за последний год (апрель 2015 г. — март 2016 г.) увеличившись на 11% в натуральном выражении и на 27% — в денежном, следует из данных ритейл-аудита Nielsen.

По данным 2016 года, доля частных марок на рынке России составила 8% в натуральном выражении и 5% — в денежном, прибавив по 1 процентному пункту (п.п.) к значениям прошлого года (рис. 3.1). Рост СТМ происходит, в основном, в Европе, где доля частных марок торговых сетей составляет более половины всего оборота. В США показатели значительно ниже, а в развивающихся странах, таких как Бразилия и Китай СТМ пока составляет незначительную долю в обороте торговых сетей.

Подход торговых сетей к формированию ассортимента частных торговых марок в трех ценовых сегментах – экономичном, среднем и премиальном дает покупателям при переключении на них с известных брендов возможность выбора наилучшего соотношения цены и качества.

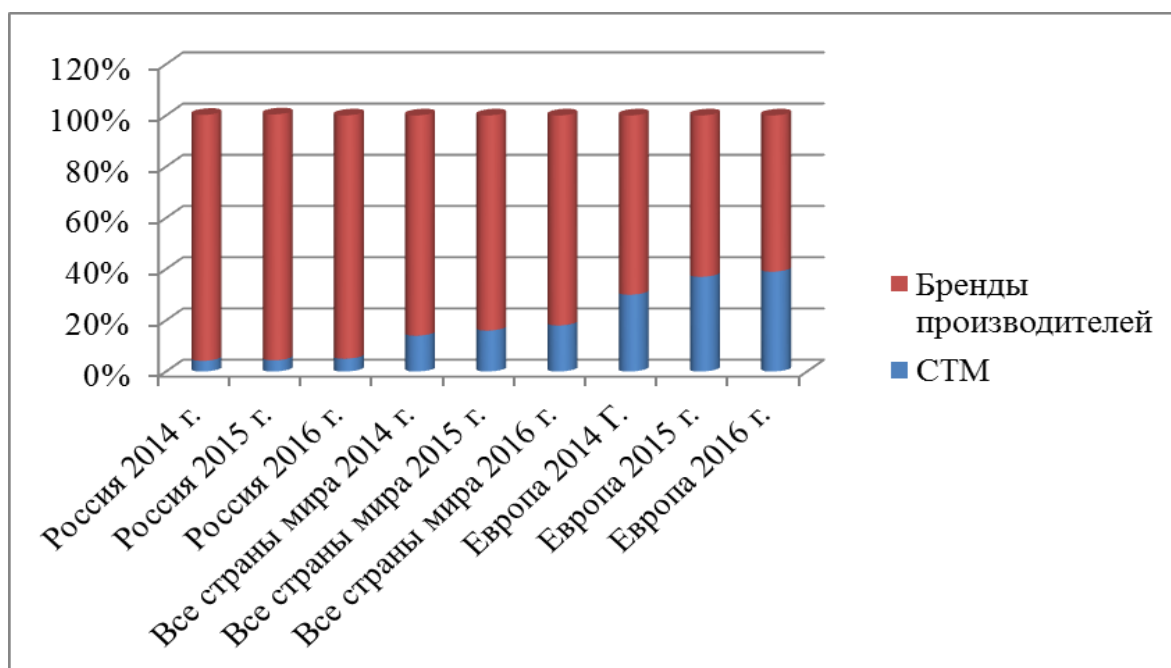


Рис. 3.1. Доля СТМ в обороте розничной торговли России, Европы, всех стран мира в 2014-2016 гг.

Источник: [47]

Ритейлеры прилагают сегодня все усилия, чтобы донести до покупателей, что собственные торговые марки могут быть качественными товарами только по более выгодной цене [18].

Стратегия построения ассортимента ритейлеров должна строиться на балансе категорий и оптимальной доли СТМ на полке по отношению к известным брендам. Сегодня международные торговые сети все больше озабочены аналитическим подходом к построению ассортиментной матрицы с целью наилучшего удовлетворения покупателей. В практике ритейлеров США встречались случаи, когда перенасыщение магазинов частными торговыми марками привело к оттоку покупателей, поскольку у них исчез выбор между СТМ и основными национальными производителями. Кроме того, известные бренды довольно активно инвестируют в рекламу, поэтому наличие их продукции на полках сильно влияет на привлечение потока покупателей в магазин.

Проведенное недавно исследование в Великобритании, проводимое среди платежеспособного населения в возрасте от 18 лет и выше, в количестве 500

человек показало (рис. 3.2), что покупатели СТМ сетей считают, что они могут купить товар-аналог известного бренда, но по более дешевой цене только потому, что он упакован в фирменную упаковку розничной сети вместо заводской.



Рис. 3.2. Причины покупок товаров под СТМ в 2016 г., %

Источник: [47]

Среди регионов России лидером по обороту СТМ остается Центральный федеральный округ, в котором продается 40% объема всех частных марок в денежном выражении, и их доля в продажах на FMCG-рынке данного региона составляет 5,4% (по данным за 2016 год). Доля Приволжского ФО в продажах СТМ России составляет 17%, а доля частных марок здесь приросла на 0,3 п.п. к прошлому году и теперь равняется 4,6%. В Северо-Западном ФО реализуется 12% всех СТМ, доля их продаж в общем объеме FMCG региона составляет 4,4%. Частные марки Южного ФО потеряли за последний год в доле 0,5 п.п., заняв позицию в 5%. Сегодня в Южном ФО продается 11% всех частных марок (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Объём продаж СТМ в России в 2016 г.

Источник: [47]

Что касается наиболее успешных каналов для продаж СТМ, то в России в этом отношении уверенно лидируют дискаунтеры, обеспечивающие 60% продаж всех частных марок (по данным за 2016 год). Стоит отметить, что здесь доля СТМ более чем в два раза выше средней доли частных марок на рынке в целом: в продовольственных категориях она составляет 12% в денежном выражении, в непродовольственных — 13%.

Торговая сеть «Пятёрочка» выпускает на рынок около 90 собственных торговых марок. Самая известная из них — марка «Красная цена», под ней представлены около 200 товаров. Подчёркивается, что цена на продукты под этим брендом существенно ниже аналогов, а качество при этом соответствует всем нормам и стандартам.

У торговой сети «Ашан» более 30 собственных торговых марок. Некоторые из них, например, марка «Ашан» примерно на 20% дешевле, аналогичных брендов. Одной из самых популярных является торговая марка «Наша семья». Сеть «Дикси» представляет свою торговую марку «Д», а также другие собственные бренды, например, «Первым делом», под которым продаются базовые продукты питания, и марку подгузников Baby Boom. Сеть супермаркетов «Карусель» предлагает покупателям товары под собственной торговой маркой «Круглый год», для продуктов питания — «Аппетитно

Круглый год». Розничная сеть «Магнит» продаёт более 1000 наименований продукции под своими торговыми марками. Это такие бренды, как «Сласть народу!», «Праздник сладёны», «Мастер Блеск», «Шелковая лента», «Семейные секреты», «Секрет кулинара», «Северная гавань» и многие другие. Сеть супермаркетов «Лента» владеет собственной маркой среднего ценового сегмента — «Лента» и маркой нижнего ценового сегмента «365 дней» [57].

Но несмотря на достаточную долю СТМ в розничной торговле, потребитель всё-равно ощущает нехватку ассортимента (рис. 3.4).

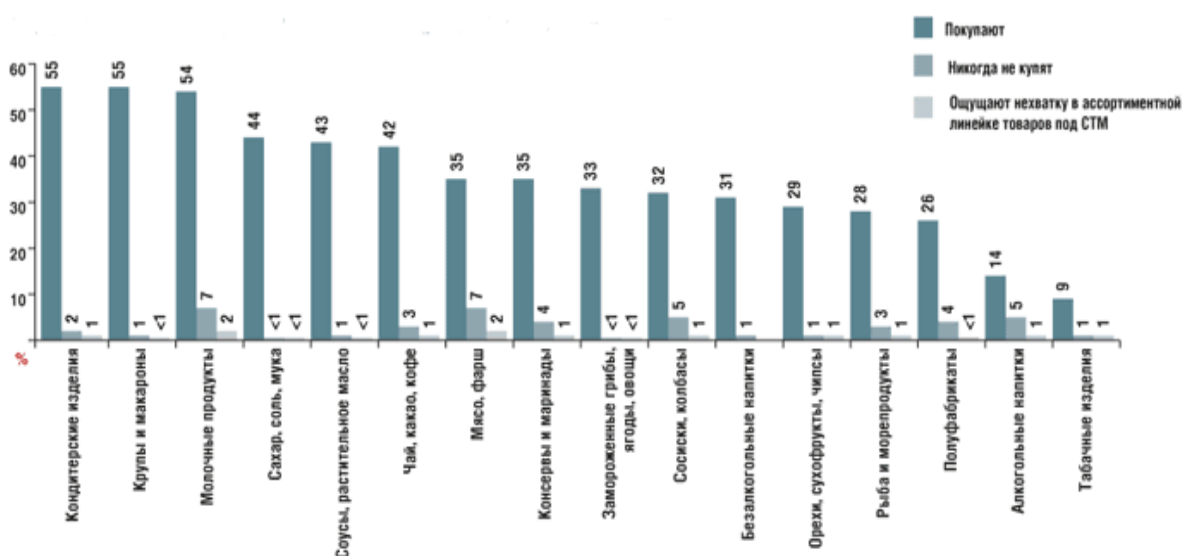


Рис. 3.4. Покупка товарных категорий под СТМ в 2016 г., %

Источник: [47]

Большой популярностью у потребителей пользуются упакованные продукты питания. Лидерами в этом анализе стали кондитерские изделия и макаронные изделия – их доля в предпочтениях покупателя составляет 55%. Спросом так же пользуются молочные продукты – 54%.

Таким образом, рост значимости продаж продовольственных товаров собственной товарной марки стал объективной данностью сегодняшнего состояния российского рынка. При этом складывающийся тренд соответствует общемировым тенденциям. Однако розничный рынок в России имеет свою специфику, связанную с тем, что рост направления СТМ на нем выглядит «антикризисной» тенденцией, изначально предопределившей

позиционирование основной массы товаров под собственной товарной маркой сети в качестве продукта нижнего ценового сегмента.

### **3.2. Электронная и мобильная коммерции как перспективные формы современной торговли**

Еще одной, заслуживающей упоминания, тенденцией российского рынка розничной торговли является рост значения такого метода продаж, как реализация товара с помощью Интернета.

Интернет давно стал неотъемлемой частью жизни современного человека. Аналитики предполагают, что в недалеком будущем люди полностью перейдут на покупки через интернет, а обычные магазины станут редкостью, чем-то похожей антикварный салон.

«Подключенные к Сети» — определение, пожалуй, наиболее точно описывающее современных потребителей: 3,5 млрд. людей используют интернет, 7,1 млрд. являются абонентами сотовой сети, 1,79 млрд. — активными пользователями Facebook. Как потребители, так и рынок в целом все более стремительно вовлекаются в онлайн-среду, что в результате ломает прежние привычки и открывает дорогу новым. Digital-технологии приводят к постепенному разрушению прежних методов как потребления контента, так и общения друг с другом [48].

Это касается, в свою очередь, и шопинга. Онлайн-рынок открывает перед потребителями больше возможностей, давая доступ к еще более широкому ассортименту товаров и услуг, чем когда-либо прежде. Очевидно, что потребители ценят свободу совершать покупки, где бы и когда бы они не захотели. Это подтверждает стремительный рост онлайн-продаж на многих рынках. В Китае — крупнейшем онлайн-рынке в мире — доля продаж через интернет составила 12,9% от общего ритейл-ландшафта в 2015 году, в Южной Корее показатель был 11,6%. В Великобритании в течение первых 10 месяцев 2016 года 12,5% продаж рынка приходились на онлайн. Онлайн-рынок в США занимал долю в 8,1% всех продаж на протяжении первых трех кварталов 2016

года. В России потребители демонстрируют высокий интерес к онлайн-рынку, однако в вопросе покупки FMCG через интернет по-прежнему ведут себя с осторожностью [47].

Для потребителей границы между онлайн и офлайн постепенно стираются, как следствие, их поведение становится все более изменчивым, его становится все сложнее предугадать.

Электронная коммерция - это продажа и покупка товаров и услуг через интернет. Это набор технологий и сервисов, предоставляющих возможность представить в интернете свои товары и услуги, принимать заказы, выставить счета, а также получать оплату и переводить деньги контрагентам через интернет.

Две основных категории электронной коммерции - это:

- интернет магазины - позволяют разместить каталог своих товаров и услуг в онлайн, а также управлять их продажей
- интернет платежные системы - сервисы интернет денег, позволяющие проводить взаиморасчеты через интернет

Для потребителей границы между онлайн и офлайн постепенно стираются, как следствие, их поведение становится все более изменчивым, его становится все сложнее предугадать.

Говоря о преимуществах онлайн-шопинга на рисунке 3.5 (понятие включает в себя как покупку онлайн, так и поиск информации о товаре) в категории FMCG (продукты питания, в том числе напитки, средства личной гигиены и по уходу за собой, чистящие средства, товары для детей), в 2016 году был проведён опрос Федеральной службой государственной статистики среди 500 россиян, возрастом не младше 18 лет и не старше 50 лет. Благодаря этому, мы можем знать, что чаще всего отмечают экономию времени, возможность ознакомиться с отзывами (по 66%) и доступ к тому, что тяжело найти в офлайн-магазинах (58%). 56% заявили, что онлайн-шопинг – это «весело», 53% упомянули, что посещают несколько сайтов для поиска наиболее

привлекательной цены, а 52% признались, что используют общение в социальных сетях для принятия решения о покупке.

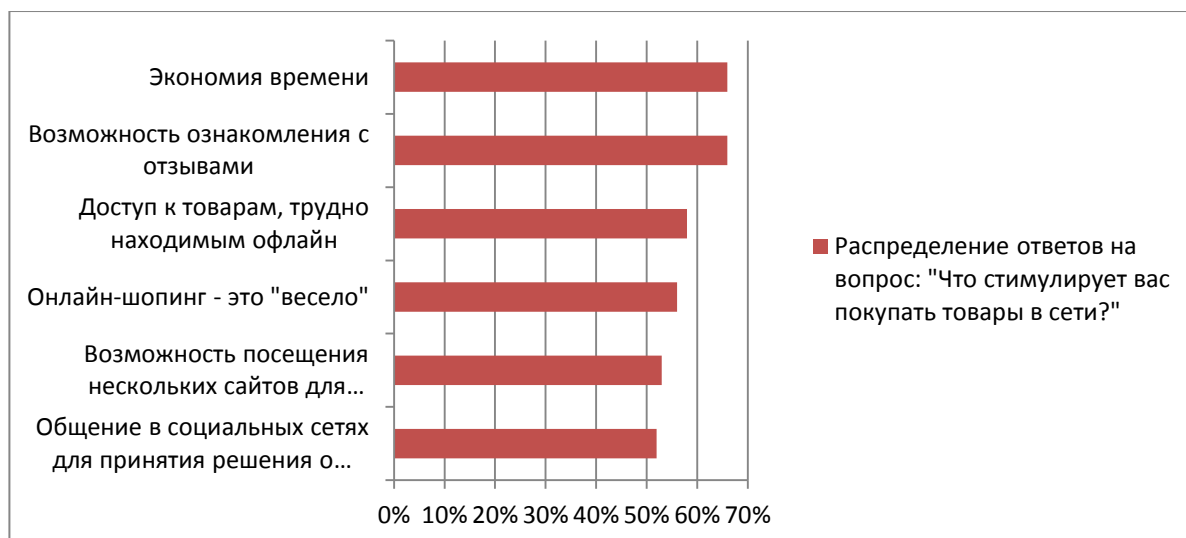


Рис. 3.5. Преимущества онлайн-шопинга в категории FMCG

Источник: [47]

Ключевые барьеры онлайн-шопинга в FMCG – неуверенность потребителей в качестве товара, его свежести и соблюдении срока годности (об этом говорят 73% опрошенных). 70% сказали, что не будут приобретать FMCG онлайн до тех пор, пока не будут знать, что смогут легко осуществить возврат. Отмечается и специфика самих FMCG: 68% российских онлайн-потребителей предпочитают самостоятельно проверять продукт перед покупкой, а 61% опасаются, что доставленный им товар окажется не в точности таким, как был заказан.

Торговля потребительскими товарами онлайн имеет перспективы роста (рис. 3.6).

Изучив рисунок 3.6, можно сделать вывод, что Одежда и аксессуары пользуются большей популярностью в онлайн-продажах. Такое явление можно объяснить тем, что этот товар меньше всего подвергается порче, процесс доставки происходит проще и возможен возврат.



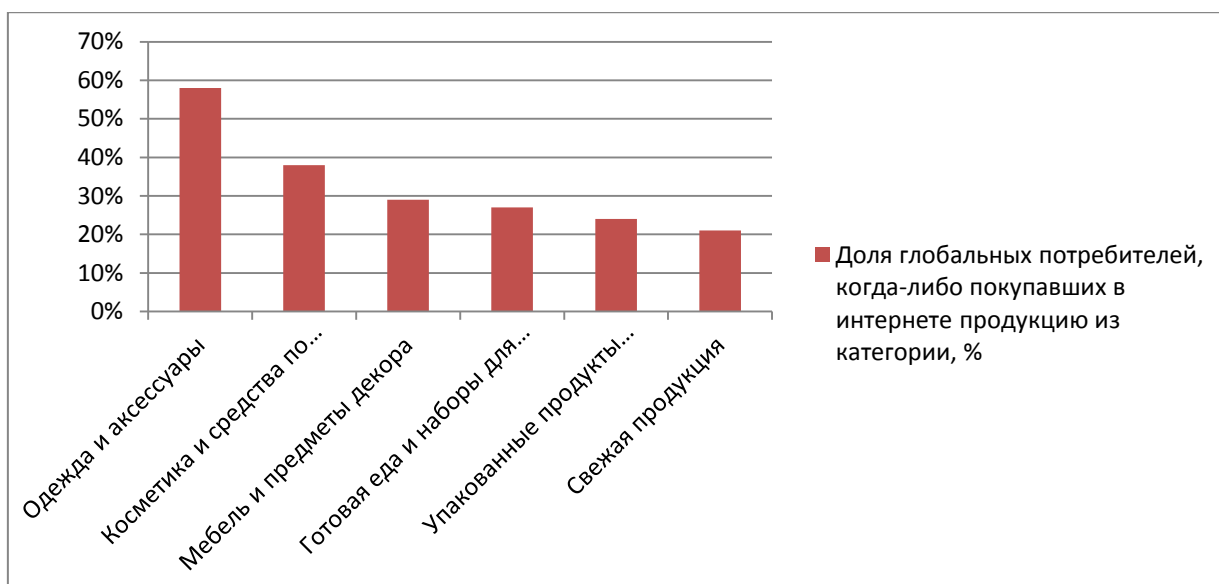


Рис. 3.6. Торговля потребительскими товарами в 2016 г.

Источник: [47]

Стоит отметить, что в России предпочтения онлайн-покупателей в отношении каналов продаж разнятся в зависимости от категории товара (прил.2). Так, 56% тех, кому необходимы путевки, билеты и отели, склонны обращаться к интернету, и лишь 12% говорят, что в большинстве случаев отправляются в офлайн-магазин туров. Несмотря на то, что большинство имеют опыт покупки одежды и аксессуаров в Сети, 45% отмечают, что все же чаще приобретают их в обычном магазине, 33% — офлайн и онлайн с одинаковой периодичностью, 22% — чаще в интернете.

Что касается свежих продуктов, то 74% россиян преимущественно ходят в обычные магазины, 19% используют и офлайн-, и онлайн-каналы, и лишь 7% делают заказы в Сети. Вместе с тем в мире доля онлайн-покупателей свежей продукции заметно выше — 23%, и при этом 33% глобальных потребителей совмещают покупки в интернете с походами в магазины. За упакованными продуктами (снеками, консервами, напитками и т.д.) 66% россиян чаще всего отправляются в физические точки продаж, 12% — в интернет, 22% выбирают и то, и другое. В мире 29% чаще заказывают такую продукцию в Сети, 36% совмещают онлайн- и офлайн-шопинг, 35% предпочитают только магазины [42].

Розничный рынок изменяется под действием того, что потребители используют свои мобильные устройства для поиска товаров, выгодных предложений и купонов, а также совершают с их помощью покупки в магазинах из любой точки мира. Онлайн-гаджеты влияют и на банковскую индустрию и платежные системы, открывая для потребителей все больше возможностей в части оплаты и сбережений [55].

Таким образом, мобильная коммерция имеет огромное значение для всей розничной экосистемы. Мобильные устройства не только привлекают новых потребителей в современный онлайн-рынок, но и обеспечивают более личный подход к покупателю за счет доступности широкого ассортимента, отвечающего различным нуждам и предпочтениям. Понимание того, как потребители ведут себя, осуществляя покупки через мобильные устройства, и чего они ожидают, позволит компаниям выстраивать свои маркетинговые стратегии более эффективно.

Выводы по главе 3.

Делая вывод, можно заключить, что международные торговые сети сегодня сталкиваются с все более требовательным потребителем на различных рынках и должны проявлять аналитический подход к формированию своего ассортиментного предложения. В России, как и в любой стране, есть свои особенности потребления, которые также необходимо учитывать, постоянно обращаться к данным аналитических агентств, проводить опросы покупателей.

Для качественного удовлетворения потребностей покупателя и для повышения эффективности торговой деятельности, ритейлеры вынуждены искать новые способы ведения торговли и получения дополнительной прибыли. Одним из действенных выходов к развитию розничной торговой сети – является внедрение СТМ на российский рынок вместо аналогов известных брендов. Это позволит торговой организации повысить свою доходность в условиях большой конкуренции.

Увеличение оборота розничных торговых сетей в Европе обеспечивается именно ростом продаж СТМ, увеличение объема продаж собственных торговых марок значительно превышает объем продаж знаменитых брендов.

Усовершенствование и создание новых продуктов происходит настолько быстро и настолько сложным образом, за счет самых разных факторов, что угнаться за этим со старыми технологиями, старыми системами просто невозможно. Поэтому, очень быстро развивается торговля при помощи мобильных телефонов и сети Интернет, что даёт дополнительный объем продаж. В современном мире достаточно быстро внедряются онлайн-технологии, а значит и быстрее развивается всесторонне розничная торговля.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

История развития международных торговых сетей началась более 100 лет назад. В течение века, а то и больше, торговые сети развивались, используя различные нововведения, для совершенствования своего торгового бизнеса, тем самым увеличивая свои территориальные масштабы. Во время развития международных торговых сетей, на их пути возникали проблемы конкуренции, высокой степени насыщения современными форматами торговли и законодательные барьеры, которые подталкивали сети развиваться в других странах. Последние десять лет четко прослеживается тенденция движения от небольших магазинов, торгующих небольшими объемами с большой наценкой к крупным розничным специализированным сетям, с крупными оборотами и низкими ценами. В настоящее время с развитием новых форм торговли, изменением поведения потребителя, появлением новых стран, привлекательных для ритейлеров, вопросы становления и развития международных торговых сетей приобретают все большую значимость.

Исходя из поставленной цели выявить направления развития международных торговых сетей в России и за рубежом, а также, разработать рекомендации по повышению рентабельности розничных торговых сетей, был решён ряд задач и получены следующие выводы, что международные торговые сети представляют собой совокупность торговых точек, которые находятся под единым контролем и управлением, а также это совокупность материальных и человеческих ресурсов. Своё начало торговые сети берут во Франции в конце 19 века, и на протяжении всего своего существования торговые сети применяли и применяют различные инновационные инструменты для удовлетворения потребностей населения. Когда же у них получается удовлетворить потребности самого требовательного потребителя, то ритейлеры начинают осваивать новые территории, как локальные так и зарубежные, а также применять новые форматы торговой деятельности.

Также, международные торговые сети имеют огромный выбор путей выхода на зарубежный рынок: экспорт, лицензирование, совместная предпринимательская деятельность и другие. Благодаря выходу на зарубежный рынок у ритейлеров появляется возможность охватить ещё большее количество потенциальных потребителей, причём, на различных рынках поведение потребителя может отличаться. Кроме того, одна и та же торговая организация может воспользоваться несколькими методами выхода на рынок одновременно.

Сегодня интенсивность прямого взаимодействия между брендами и потребителями в социальных медиа на развивающихся рынках гораздо выше, чем на развитых. В результате использование компаниями одинаковых маркетинговых стратегий как для развивающихся, так и для развитых рынков не будет оптимальным. Должны создаваться новые модели, которые учитывают различия в поведении потребителей развитых и развивающихся рынков онлайн.

Рассматривая динамику развития международных торговых сетей, наблюдается конкуренция среди крупнейших торговых сетей Западной Европы и США. Изменения в потребительском поведении населения оказали достаточное влияние на тенденции потребительского рынка на ближайшие пять лет, которые необходимо учитывать при развитии розничных сетей. Несмотря на это, склонность к потреблению товаров импортного производства будет и дальше оставаться на высоком уровне. Благодаря анализу динамики развития торговых сетей, мы определили высокий уровень конкуренции между зарубежными и российскими международными торговыми сетями. Ситуация оказалась напряжённой, так как положение российского ритейлера не укреплено, магазины больше закрываются, чем открываются, что приводит к снижению выручки.

Кроме того, международные торговые сети в России привлекает возрастающий уровень потребления в стране, рост денежных доходов населения, высокая доля затрат на потребление, рост потребительского кредитования, низкая доля безработных, увеличение занятости. Среди проблем,

с которыми сталкиваются ритейлеры в России, можно выделить нехватку распределительных центров и складов, а также не налаженную транспортную систему.

В формате гипермаркетов лидером по товарообороту является французская сеть «Auchan», а в целом на российском рынке по объему выручки первое место заняла российская компания «X5 Retail Group».

Крупнейшими торговыми сетями в мире остались французская сеть «Carrefour», британская «Tesco» и немецкая «Metro Cash and Carry». Все эти торговые сети относятся к сфере розничной торговли продуктами питания и предметами повседневного пользования. Их финансовые показатели позволяют говорить о стагнации данной сферы в связи с кризисным состоянием российской экономики. На сегодняшний день отрасль испытывает очевидные трудности, главной причиной которых является недостаток платежеспособного спроса со стороны населения.

В России, как и в любой стране, есть свои особенности потребления, которые также необходимо учитывать, постоянно обращаться к данным аналитических агентств, проводить опросы покупателей.

Одним из действенных выходов к развитию розничной торговой сети – это внедрение СТМ на российский рынок вместо аналогов известных брендов. Это позволит торговой организации повысить свою доходность в условиях большой конкуренции. Рост значимости продаж продовольственных товаров собственной товарной марки стал объективной данностью сегодняшнего состояния российского рынка. При этом складывающийся тренд соответствует общемировым тенденциям. Однако розничный рынок в России имеет свою специфику, связанную с тем, что рост направления СТМ на нем выглядит «антикризисной» тенденцией, изначально предопределившей позиционирование основной массы товаров под собственной товарной маркой сети в качестве продукта нижнего ценового сегмента.

Кроме этого, большой популярностью среди торговых сетей пользуется онлайн-ритейл. Подавляющее количество ритейлеров осуществляет свои продажи благодаря созданию интернет-магазинов. Хотя продажи FMCG в интернете еще не велики – их совокупная доля в мире составляет не более 10% всех FMCG-продаж. Самые высокие барьеры – но вместе с тем и лучшие возможности для роста интернет-торговли – отмечаются в развивающихся странах: существенные расходы на логистику и ограниченный уровень проникновения интернета представляют собой главную сложность, зато невысокая концентрация современной торговли открывает блестящие перспективы. Российские потребители, несмотря на активное развитие торговли в интернете, не теряют внимания к розничным магазинам и выбирают баланс между онлайн- и офлайн-шопингом. Россияне видят множество преимуществ в совершении покупок в сети, однако большинство испытывают опасения по поводу качества товаров и безопасности данных при оплате.

Чтобы победить в сегодняшнем интернет-пространстве, ритейлеры и бренды должны фокусироваться на предоставлении качественного продукта, обеспечения яркого опыта и иметь прицельное понимание нужд потребителя. Инновационные мобильные технологии, в свою очередь, помогут раскрыть новый потенциал онлайн-торговли.

Таким образом, результаты исследования предопределяют следующий вывод. Основой для создания развитой торгово-розничной системы является правильная политика в ведении торгового бизнеса, глубокие знания и опыт в торговой деятельности. При этом достижение наибольших результатов представляется возможным в случае преодоления конкуренции за счёт нововведений, которые смогут «захватить» доверие потребителя.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об основах государственного регулирования торговой деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон: от 28 дек. 2009 г. № 381-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон: от 26 июл. 2006 г. № 135-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. Абаева, М. Обзор отрасли розничной торговли продовольственными товарами в РФ [Электронный ресурс] / М. Абаева : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/artices/78606/>.
4. Айзинова, И. М. Экономика недопотребления [Текст] / И. М. Айзинова // Проблемы прогнозирования. – 2011. - № 3. - С. 71-92.
5. Айзинова, И. М. Экономика недопотребления [Текст] / И. М. Айзинова // Проблемы прогнозирования. – 2011. - № 2. - С. 64-82.
6. Беккер, Е. И. Развитие торговых розничных сетей в Российской Федерации [Текст] / Е. И. Беккер, Ж. В. Горностаева // Бизнес в законе. – 2011. - № 6. – С. 175-178.
7. Богомолов, О. Т. Глобальная экономика и жизнеустройство на пороге новой эпохи [Текст] / О. Т. Богомолов // Научное издание. – М.: Анкил, 2012. - 384 с.
8. Бурмистров, М. Б. Тенденции розницы [Текст] / М. Б. Бурмистров // РОСТ. – 2011. - №1(12). – С. 93-111.
9. Бухтиярова, Т. И. Мониторинг выявления и оценка характера взаимосвязей рыночных стратегий и стратегий сетевых торговых предприятий [Текст] / Т. И. Бухтиярова, Е. Л. Павленко // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. - № 14(293). – С. 46-52.



10. Голубкова, Е. Н. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия [Текст] / Е. Н. Голубкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - № 2 (94). – С. 120-132.

11. Горюнов, М. А. Особенности становления и сценарии дальнейшего развития сетевой розничной торговли в России [Текст] / М. А. Горюнов // Российское предпринимательство. – 2007. - № 10 Вып. 2 (100). - С. 163-168.

12. Горячкин, Д. Торговые сети расширяют собственное производство [Текст] / Д. Горячкин // Экономика и жизнь. 2012 - № 16. – С. 22.

13. Дианова, Т. В. Делегирование полномочий в высокотехнологичной сфере: конкурентоспособность и сетевые отношения [Текст] / Т. В. Дианова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 10. – С. 576-580.

14. Колмакова, Т. Е. Зарубежные торговые сети в российской экономике [Текст] / Т. Е. Колмакова, В. П. Воронин // Российское предпринимательство. – 2008. - № 11 Вып. 2 (123). - С. 111-114.

15. Конкурентные преимущества [Электронный ресурс] / Седьмой континет: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.7cont.ru/about/purpose/adventantage/>

16. Корешков, В. А. Формирование и развитие предпринимательских структур в ритейле России [Текст] : автореф. дис. ... канд. эк. наук / Корешков А.В. – М., 2011.- 186 с.

17. Котельникова, З. В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах [Текст] / З. В. Котельникова // Мир России. – 2009. - № 3. – С. 151-172.

18. Леонов, Д. И. Проблемы и возможности собственных торговых марок розничных сетей в России [Текст] / Д. И. Леонов, М. Б. Бурмистров // Бренд-менеджмент. – 2012. - № 06 (62). – 36 С.

19. Неганов, С. А. Взаимоотношения товаропроизводителей и розничных сетей на региональном продовольственном рынке [Текст] / С.А. Неганов, И.С. Неганова // Экономика региона. 2012. - №3. – С. 12.

20. Нифаева, О. Социальная реклама как фактор экономического развития. [Текст] / О. Нифаева О., А. Нехамкин // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. - №5. - С. 48-55.

21. Обзор рынка торговой недвижимости [Электронный ресурс] / Jones Lang LaSalle: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.jll.ru/russia/ru-ru/%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F/%D0%BF%D0%BE%D0%B8%D1%81%D0%BA#k=#s=41>.

22. Обухова, Е. Шок-цена от «Седьмого континента» [Текст] / Е. Обухова // Эксперт. – 2013. - № 33. - 26 августа.

23. О компании [Электронный ресурс] / Befree: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.befree.ru/melon-fashion-group/>.

24. О компании [Электронный ресурс] / Bershka: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.bershka.com/ru/company.html?section=aboutUs>.

25. О компании [Электронный ресурс] / Gloria Jeans: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.gloria-jeans.ru/company/about/gj-today/>.

26. О компании [Электронный ресурс] / H&M: [сайт]. – Режим доступа: <http://about.hm.com/en.html>.

27. О компании [Электронный ресурс] / Incity: [сайт]. – Режим доступа: <http://incity.ru/about/information/>.

28. О компании [Электронный ресурс] / Love Republic: [сайт]. – Режим доступа: <https://loverepublic.ru/about/company/>.

29. О компании [Электронный ресурс] / Mango: [сайт]. – Режим доступа: <http://shop.mango.com/RU>.

30. О компании [Электронный ресурс] / Massimo Dutti: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.massimodutti.com/ru/>.

31. О компании [Электронный ресурс] / Metro cash&carry: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.metro-cc.ru/o-kompanii>.

32. О компании [Электронный ресурс] / Modis: [сайт]. – Режим доступа: <http://modis.ru/>.

33. О компании [Электронный ресурс] / Motivi: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.motivi.com/it/stampa>.

34. О компании [Электронный ресурс] / Oodji: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.oodji.com/about/>.

35. О компании [Электронный ресурс] / Ostin: [сайт]. – Режим доступа: <http://ostin.com/ru/ru/pages/company/>.

36. О компании [Электронный ресурс] / Oysho: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.oysho.com/ru/m-spot.html?mspotname=Company>.

37. О компании [Электронный ресурс] / Pull&Bear: [сайт]. – Режим доступа: [https://www.pullandbear.com/ru/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-c57003.html?subsectionId=company\\_01\\_01](https://www.pullandbear.com/ru/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-c57003.html?subsectionId=company_01_01).

38. О компании [Электронный ресурс] / Sela: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.sela.ru/company/about/>.

39. О компании [Электронный ресурс] / Sportmaster: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.sportmaster.ru/about/>.

40. О компании [Электронный ресурс] / Vis-a-vis: [сайт]. – Режим доступа: <https://visavis-fashion.ru/about/>.

41. О компании [Электронный ресурс] / Zara: [сайт]. – Режим доступа: [http://www.inditex.com/home;jsessionid=eM-VV5o3\\_4e88Noa1A0N1iA](http://www.inditex.com/home;jsessionid=eM-VV5o3_4e88Noa1A0N1iA).

42. О компании [Электронный ресурс] / Zarina: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.zarina.ru/about/>.

43. Основные показатели [Электронный ресурс] / X5 Retail Group: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Investors.aspx>.

44. Приходько, К. С. Воздействие мировых торговых сетей на развитие потребительского рынка в условиях глобализации [Текст] : автореф. дис. ... канд. эк. наук : / Приходько К. С. – Краснодар, 2008.- 28 с.

45. Профиль компании [Электронный ресурс] / Globus: [сайт]. – Режим доступа: <https://old.globus.ru/about/specialization/>.

46. Радаев, В. В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России [Текст] / В. В. Радаев. - М.: ГУ ВШЭ, 2011. – 384 с.

47. Ритейл-аудит [Электронный ресурс] / Nielsen: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights.html?pageNum=1>.

48. Рожков, Р. Интернет проник в торговые сети [Текст] / Р. Рожков // Коммерсант. – 2014. - № 17. 31 января. - С. 10.

49. Розничная торговля в России 2016 [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики РФ: [сайт]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail).

50. Розничные торговые сети FMCG в России [Электронный ресурс] / Результаты исследований маркетингового агенства РБК: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.oilworld.ru/news.php?view>.

51. Рынок торговой недвижимости [Электронный ресурс] / Knight Frank Research: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.knightfrank.ru/research/results.aspx>.

52. Сальников, И. И. Планирование сети предприятий розничной торговли как фактор повышения эффективности её деятельности / И. И. Сальников, Н. И. Виноградова // Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Профессорско-преподавательского состава и аспирантов : в 5 ч. / Белгородский ун-т кооперации, экономики и права. – Белгород, 2013. – С. 206-213.

53. Смирнов, М. Дискаунтер – это дорого [Электронный ресурс] / М. Смирнов // Русская Германия, 2012 - . – Режим доступа: [http://www.rg-rb.de/index.php?option=com\\_rg&task=item&id=5972](http://www.rg-rb.de/index.php?option=com_rg&task=item&id=5972).

54. Торговля в России 2016 [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики РФ: [сайт]. – Режим доступа:

[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog).

55. Федоров, Е. Торговля запуталась в сетях [Текст] / Е. Федоров // Ведомости. – 2012. - № 114. – С. 24.

56. Финансовая отчётность [Электронный ресурс] / Магнит: [сайт]. – Режим доступа: <http://ir.magnit.com/ru/>.

57. Финансовые показатели [Электронный ресурс] / Лента: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.lentainvestor.com/ru/investors/financial-results/financial-highlights>.

58. Финансовые результаты [Электронный ресурс] / Дикси: [сайт]. – Режим доступа: [http://www.dixygroup.ru/investors/financial-results-centre/highlights.aspx?sc\\_lang=ru-RU](http://www.dixygroup.ru/investors/financial-results-centre/highlights.aspx?sc_lang=ru-RU).

59. Финансовые результаты [Электронный ресурс] / Auchan: [сайт]. – Режим доступа: <https://auchan-supply.ru/for-suppliers/potential/>.

60. Хухлаев, Д. Г. Экономическая сущность развития розничной торговли: методологическая специфика современных направлений исследования [Электронный ресурс] / Д. Г. Хухлаев // Экономика и экономические науки: [сайт]. – Режим доступа: <http://naukarus.com/ekonomicheskaya-suschnost-razvitiya-rozничnoy-torgovli-metodologicheskaya-spetsifika-sovremennyh-napravleniy-issledovani>.

61. Экспансия и развитие [Электронный ресурс] / Selgros: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.selgros.ru/about/ekspansiya-i-razvitie/>.

62. Якимчик, Д. А. Развитие форм организаций розничной торговли [Текст] / Д. А. Якимчик // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - № 2. – С. 30.

63. Basuroy, S. Walters The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance [Text] / S. Basuroy, M. Mantrala, R. G. // Theory and Evidence. – 32 С.

64. Brock, D. Implementing Category Management. [Текст] / D. Brock // Procat. Future Purchasing. - 2011. – 16 С.

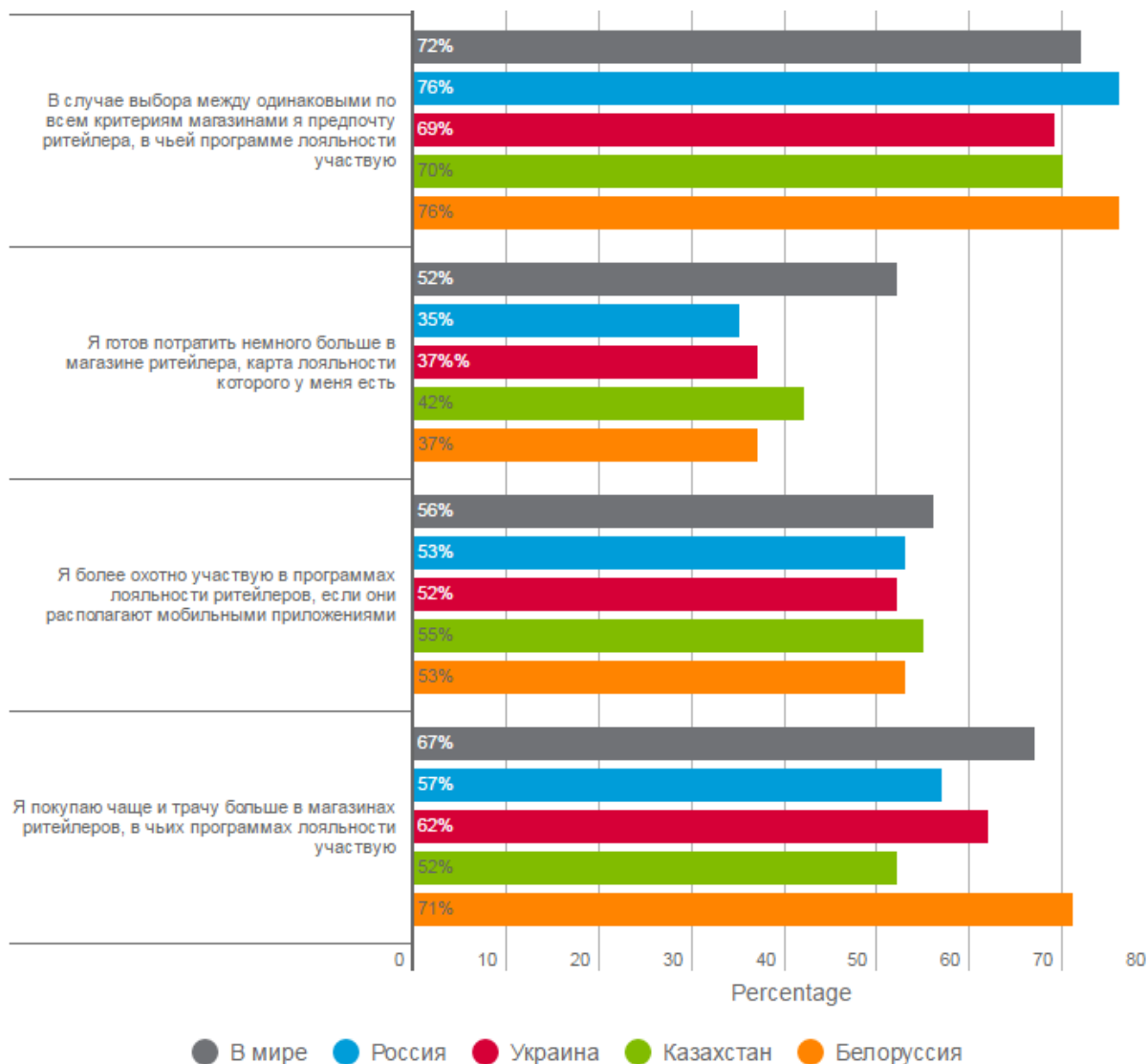
65. Melekhov A. E. Commerce trends in Russia 2013. December 13. – 2013. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.digitaleastfactor.com/e-commerce-trends-in-russia-2013>.

66. Russia B2C E-Commerce and Online Payment Report 2013. Dublin, Oct. 4. 2013 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.globenewswire.com/newsroom/ctr?d=10051285&l=1&u=http%3A%2F%2Fwww.researchandmarkets.com%2Fresearch%2Fnshglx%2Frussia\\_b2c](http://www.globenewswire.com/newsroom/ctr?d=10051285&l=1&u=http%3A%2F%2Fwww.researchandmarkets.com%2Fresearch%2Fnshglx%2Frussia_b2c)[http://www.researchandmarkets.com/research/nshglx/russia\\_b2c](http://www.researchandmarkets.com/research/nshglx/russia_b2c).

67. The Institute of Grocery Distributors [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.igd.com>.

## Приложение 1

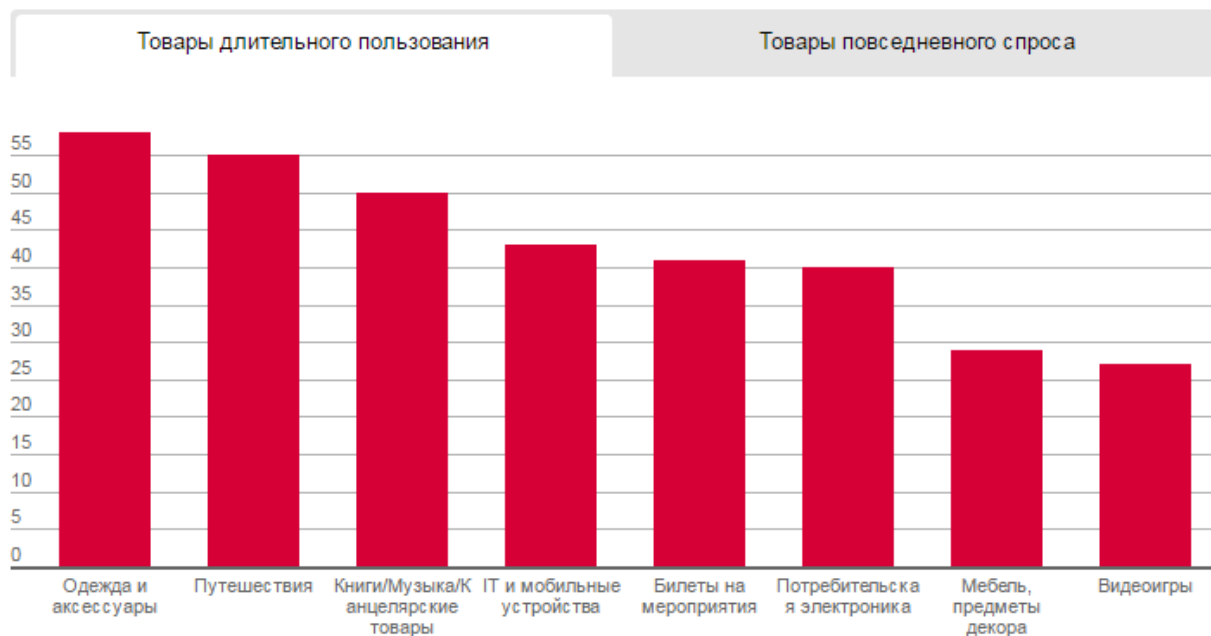
## Доля потребителей, пользующихся программами лояльности, %



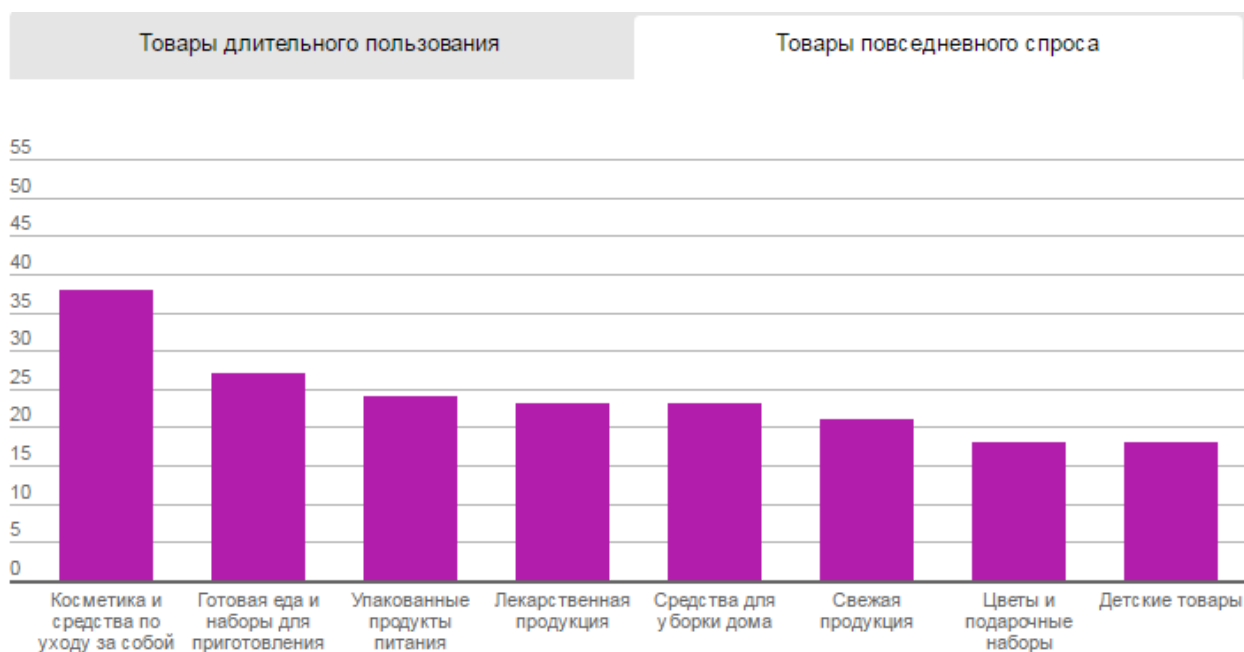
Источник : [47]

## Приложение 2

Доля глобальных потребителей, когда-либо покупавших в интернете продукцию из категории, %



Источник: The Nielsen Global Connected Commerce Survey, Q3 2016



Источник: The Nielsen Global Connected Commerce Survey, Q3 2016

Источник: [47]