

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Кавун О.О.

Україна, Київ, Київський національний торговельно-економічний університет

В статье рассмотрены основные тенденции развития рынка розничной торговли продовольственными товарами Украины, процесс формирования корпоративных торговых сетей, проведен сравнительный анализ характеристик отечественного рынка и рынков стран с развитой рыночной экономикой, охарактеризованы стратегические аспекты организации деятельности торговых сетей-лидеров отечественного рынка и структур, конкурентная позиция которых характеризует их как последователей.

Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні, в тому числі продовольчими товарами, характеризують структурні зміни, пов'язані з появою нових торговельних структур і об'єктів – торговельних мереж, переважно корпоративного типу, а також торговельних комплексів і торговельно-розважальних центрів.

Початок формування торговельних мереж на українському ринку припадає на кінець 1990-х - початок 2000-х рр.

На даний момент на ринку сформовано групу торговельних мереж-лідерів як за кількістю магазинів, динамікою їх відкриття, так і за фінансово-економічними та соціальними показниками діяльності. За кількістю магазинів лідируючі позиції займає торговельна мережа “АТБ”, до складу якої станом на кінець жовтня 2007 р. входить 204 торговельні об'єкти у більш, ніж 25 містах України переважно східного регіону. За обсягами річного обороту слід виділити трьох суб'єктів - торговельно-промисловий холдинг Fozzy Group, до складу якого входять мережі універсамів “Сільпо” (126 торговельних об'єктів), гастрономів “Фора” (70 об'єктів), оптових гіпермаркетів “Фоззі” (3 об'єкти), 20 аптек “Будь здоров”, підприємства промислового субхолдингу, а також торговельні мережі “Фуршет” (76 магазинів), “Велика кишеня” (38 магазинів).

Поведінка лідерів відрізняється певною ініціативністю у прийнятті управлінських рішень щодо вибору типів магазинів для розвитку, їх диференціації залежно від якісних та кількісних характеристик населених пунктів, районів міста, диверсифікації діяльності за рахунок відкриття різних типів магазинів і торговельних об'єктів (зокрема, торговельних центрів), виробництва товарів під власними торговельними марками.

Динамічність і перспективність розвитку ринку роздрібної торгівлі підтверджує поява і поступове нарощення потенціалу торговельними мережами, які дотримуються

характеру послідовників у веденні конкурентної боротьби. До цієї групи можна віднести такі торговельні структури як “Фора”, “Еко-маркет”, “Бумі-маркет”, мережі “Пакко” і “Вопак” корпорації “Пакко”.

Виділяючи основні особливості формування вітчизняних корпоративних торговельних мереж, слід відмітити активізацію процесу географічного охоплення ринку найбільшими з них, перехід на міжрегіональний і національний рівні розвитку, збільшення розміру даних структур за рахунок зростання кількості магазинів у складі мережі. Фактично процесу формування торговельних мереж притаманний переважно екстенсивний характер. При цьому особливо активно торговельні мережі корпоративного типу розвиваються у роздрібній торгівлі продовольчими товарами у найбільших містах України – Києві, Дніпропетровську, Харкові, Донецьку, Запоріжжі, Одесі, Львові. Така тенденція пояснюється диференціацією соціально-демографічних характеристик мешканців залежно від типу населених пунктів та переважанням більш високої купівельної спроможності споживачів у великих містах.

Разом з тим, серед торговельних мереж намічається тенденція до диференціації населених пунктів України за чисельністю мешканців, рівнем їх доходів та відкриття різних типів продовольчих магазинів. Так, компанія “Ритейл груп”, що здійснює управління торговельною мережею “Велика кишеня”, планує формування мережі дискаунтерів “Просто маркет” в обласних і районних центрах України. Перший магазин нової мережі було відкрито 29 вересня у Ніжині.

Проведення порівняльного аналізу вітчизняного ринку і ринків країн з розвинутою ринковою економікою показує значні відмінності, які пов’язані у першу чергу з неспівпадінням етапів їх розвитку. Насичення ринків розвинутих західних країн, уповільнення темпів розвитку, зростання концентрації торговельних об’єктів, і як наслідок, загострення конкурентної боротьби, впливають на характер поведінки торговельних мереж, “виштовхують” найбільших з них за межі національних ринків, а отже, визначають міжнародний і глобальний рівні розвитку даних структур.

Крім збільшення рівня присутності на міжнародних ринках за рахунок відкриття магазинів, керівництво торговельних мереж розглядає додаткові можливості росту та укріплення ринкових позицій, завоювання споживчих переваг за рахунок спорідненої та неспорідненої диверсифікації діяльності.

Диверсифікація має прояв у різних напрямках, основними з яких є наступні:

- розвиток різних типів магазинів (супермаркетів, гіпермаркетів, дискаунтерів) як під однією, так і під різними торговельними марками;

- освоєння і сполучення магазинних та позамагазинних форм торгівлі (так, плани британської мережі продовольчих магазинів Tesco, що має міжнародний рівень розвитку, передбачають збільшення непродовольчих магазинів Tesco Homeplus з 7 до 17 об'єктів, крім того, відкриття в них столів замовлень).

На даний момент на українському ринку представлено достатньо мало іноземних торговельних мереж.

Серед найбільш відомих можна назвати такі торговельні структури як Metro Cash & Carry, Billa, Spar, яких за характером конкурентної поведінки можна охарактеризувати як послідовників.

Разом з тим, слід відмітити, що такі фактори як високий рівень привабливості вітчизняної роздрібною торгівлі та порівняно низький рівень конкуренції й насиченості ринку, особливо у містах з чисельністю населення, меншою за 500 тис. осіб, виступають в цілому сприятливими чинниками для розгляду потужними іноземними транснаціональними компаніями привабливості українського ринку з точки зору можливостей виходу на нього.

Говорити про можливу консолідацію ринку роздрібною торгівлі в Україні ще нема підстав, має місце досить значне відставання як від країн Центральної та Східної Європи, так і від Росії, а рівень концентрації ринку на сьогоднішній день є одним з найнижчих в Європі. Так, за результатами 2005 р. частка п'яти найбільших роздрібних компаній складала 73 % у Франції, 65 % – у Німеччині, 25 – у Польщі, 10 % - у Росії і тільки 3 % в Україні [1].

Проте необхідно розуміти, що незаперечну конкурентну перевагу потужним міжнародним торговельним мережам забезпечують високий рівень фінансового потенціалу, що підтверджують дані компанії Planet Retail, відповідно до яких обсяг товарообороту найбільших торговельних мереж, таких як Wal-Mart, Carrefour, Metro, Tesco, складає 1/6 світового ВВП. Крім того, це сучасні технології організації торговельно-технологічного процесу в магазинах різних типів, відпрацьована асортиментна матриця, агресивна цінова конкуренція та забезпечення ефективного управління структурами на засадах стратегічного маркетингу.

Врахування та ретельного вивчення потребують основні напрями формування торговельних мереж, що набули свого застосування на зарубіжних ринках, зокрема, такі:

- 1) купівля та оренда земельних ділянок для будівництва нових торговельних об'єктів;
- 2) придбання торговельних мереж;

3) налагодження співробітництва за угодами франчайзингу.

Першого з приведених напрямів дотримуються такі торговельні мережі, вже представлені в Україні, як Villa та Metro, що використовують орендовані земельні ділянки для будівництва своїх нових торговельних об'єктів. Другий напрям вже частково застосований французькою торговельною мережею міжнародного рівня Auchan, вихід якої на український ринок ознаменувався придбанням 20% акцій торговельної мережі "Фуршет".

Перспективи активізації виходу на вітчизняний ринок іноземних торговельних мереж обумовлюють важливість проведення маркетингових досліджень керівництвом вітчизняних торговельних мереж щодо прогнозування подальших тенденцій розвитку роздрібною торгівлі, розробки можливих сценаріїв, обґрунтування загальної стратегії розвитку, вибору найбільш перспективних напрямів диверсифікації діяльності та оптимізації бізнес-портфелю корпорацій. Актуалізації набуває вибір характеру конкурентної поведінки (лідера, послідовника, неповторності) та послідовності її дотримання за рахунок розробки комплексу маркетингових стратегій.

Серед напрямів подальшого розвитку ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами та процесів, що його супроводжуватимуть, слід виділити наступні основні:

- подальша активізація географічного розширення меж ринку за рахунок виходу у нові регіони і як наслідок, збільшення кількості міжрегіональних і національних торговельних мереж;
- будівництво нових торговельних об'єктів великих розмірів, збільшення торговельних площ існуючих торговельних підприємств;
- диверсифікація діяльності за рахунок освоєння нових типів магазинів та введення їх до складу бізнес-портфелю, а також оптимізація потокових процесів і зосередження уваги на визначених типах магазинів;
- пошук нових форм фінансування подальшого розвитку за рахунок виходу на фондовий ринок і первинного розміщення цінних паперів;
- активізація процесів злиття і поглинання як альтернатива можливість зміцнення позицій вітчизняних торговельних мереж національного рівня, що налаштовані не на продаж бізнесу, а протистояння у конкурентній боротьбі з іноземними торговельними структурами.

Перелік посилань

1. www.pro-retail.com