

УДК 338.12.017

### НОВЫЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТНК В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

© 2011 г. **Н.А. Толмачёва\***

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова*

*В период 2000–2008 гг. отрасль розничной торговли переживала расцвет – среднегодовые темпы роста мирового ВВП на уровне 8,3% и широкое распространение идеалов «общества потребления» способствовали быстрому развитию отрасли. Однако в 2008 г. эпоха процветания закончилась, потребительские расходы в большинстве стран существенно сократились, резко упала платёжеспособность населения, что заставило большинство розничных компаний существенно пересмотреть свои планы развития и стратегию продвижения товаров.*

**Ключевые слова:** *розничная торговля, транснациональные корпорации, концентрация рынка.*

Отрасль розничной торговли в 2000–2008 гг. переживала подъём: среднегодовые темпы роста мирового ВВП держались на уровне 8,3%. В большинстве развитых стран мира доминируют современные сетевые магазины, для стран с развивающимися рынками характерна традиционная розница – семейные магазины и открытые рынки. Розничная торговля в развитых странах в наибольшей степени концентрирована, там господствует несколько крупных компаний, в странах с развивающейся экономикой процесс концентрации только набирает силу. Крупномасштабные слияния и поглощения (СиП) происходили в наиболее развитых странах мира, а постоянно растущая концентрация розничного рынка оставалась главной тенденцией развития розничной торговли в мире (см. табл.1).

Законодательные ограничения на национальном и местных уровнях сдерживали процесс концентрации на отдельных рынках, правительства и другие регулирующие органы многих стран пытались ограничить усиление власти розничных компаний на местном и национальном уровнях. В качестве примера можно привести компанию «Ахолд» (*Ahold*), которой запретили покупку «Пасмарк» (*Pathmark*) в США. На других рынках, например в Скандинавии, Центральной и Восточной Европе или в Австралии, правительства вмешивались весьма неохотно, и это привело к такому усилению власти нескольких ведущих компаний, что они стали полностью контролировать отрасль.

---

\* **ТОЛМАЧЁВА** Наталья Александровна – аспирантка кафедры политической экономии МГУ им. Ломоносова. E-mail: [tolmacheva\\_n@mail.ru](mailto:tolmacheva_n@mail.ru)

Таблица 1

**Факторы, влияющие на концентрацию розничной торговли**

<b>Силы, увеличивающие концентрацию</b>	<b>Силы, ограничивающие концентрацию</b>
Стремление к массовости: большой объём продаж равен большей силе при переговорах с поставщиками, снижению издержек и более высокой потенциальной прибыли	Государственное регулирование операционной деятельности и структуры собственности
Бегство с переполненного внутреннего рынка	Эпоха построения империй закончилась
Поиск возможностей на новых рынках с низкими издержками	Негативный опыт многих компаний заставляет задуматься последователей
СиП дают новые знания/практики, которые можно применить на других рынках (так называемая обратная синергия)	Развитие розничной торговли зависит от условий локального рынка и культуры. Нет стандартных решений.
СиП быстрее/дешевле, чем органический рост	Органический рост влечёт меньше рисков, чем СиП
На некоторых рынках более свободные режимы, чем на внутреннем рынке	Проблемы на внутреннем рынке более приоритетны, а зарубежные подразделения рассматриваются как не основные.

Чаще всего государственное вмешательство ставило целью сохранение конкуренции и выбора для потребителя, обеспечения ему доступа к разным магазинам, но в некоторых странах, в первую очередь в Великобритании, регулирующие органы были озабочены давлением розничных компаний на поставщиков, которое становится тем сильнее, чем больше растёт концентрация отрасли. Тем не менее, несмотря на постепенно усиливающееся регулирование, на многих развивающихся и некоторых зрелых рынках, например в США, концентрация оставалась невысокой, и это оставляло дополнительные возможности для развития крупным розничным компаниям.

В основном, розничные компании используют три стратегии завоевания лидерства на мировом рынке – органического роста, создания совместных предприятий или приобретения локальных компаний, причем последняя часто более предпочтительна.

Положительной стороной органического роста является постепенность, что позволяет постоянно подстраиваться под изменяющийся потребительский спрос и не привлекать чрезмерного внимания конкурентов и государственных органов. Однако отрицательная сторона заключается в том, что такая стратегия требует времени для создания критической массы присутствия, более значительного, чем оно требуется на региональном уровне. Очень часто, особенно в странах с развивающимися рынками, препятствиями для органического роста становятся бюрократические процедуры и коррупция. Приобретения, напротив, обычно происходят быстро, неожиданно и дают более ощутимые результаты, поэтому привлекают внимание регулирующих органов и конкурентов. Положительный эффект заключается в создании хорошей стартовой позиции на новом или существующем рынке, где органический рост был бы затруднён.

Более осторожную промежуточную стратегию предпочитают многие розничные компании, которые создают альянсы и совместные предприятия или заключают договоры франчайзинга\*, позволяющие с меньшими издержками и меньшим риском добиться полномасштабной международной экспансии. В качестве примера можно привести франчайзинговые магазины «Карфур» (*Carrefour*) на Среднем Востоке и во Франции. Такие соглашения – предпочитаемые компаниями «Костко» (*Costco*) и «Ахолд», особенно в таких странах, как Индия, Китай или Япония – позволяют розничной компании использовать опыт местного партнёра, его сеть магазинов, связи и знание рынка до того, как полностью связать свой бизнес с данной страной.

Скорость и масштабы консолидации розничной торговли очень сильно беспокоят производителей товаров массового спроса под известными брендами, так как данный процесс серьёзным образом меняет среду, в которой они взаимодействуют со своими клиентами. Концентрация не только сокращает выбор мест покупки для потребителей, но и уменьшает количество клиентов для поставщиков. Формирование крупных ТНК, закупающих огромные объёмы продукции, позволяет им оказывать сильное давление на поставщиков, требовать более благоприятных условий, что негативно отражается на издержках производителей, как явных, так и скрытых. Весомость таких компаний, как «Уол-Март» (*Wal-Mart*), «Теско», «Карфур», стала одним из мотивов слияния в 2005 г. двух гигантов – «Проктер энд Гэмбл» и «Жиллет».

Другой серьёзной проблемой производителей становится развитие товаров под собственной торговой маркой розничных компаний (СТМ). По мере того как розничные компании создают закупочные и маркетинговые альянсы, ускоряется развитие СТМ. Потеря доли рынка в их пользу стала основной проблемой для производителей брендируемых товаров в развитых странах. Среди наиболее известных СТМ, распространяемых по всему миру, можно назвать одежду «Жорж», первоначально разработанную компанией «Асда» (*Asda*) в Великобритании, которую затем начала продавать компания «Уол-Март» по всему миру, а также бренд «1», разработанный и распространяемый компанией «Карфур».

Кроме проблемы незаконного копирования брендируемых товаров, встаёт вопрос о роли розничной компании, которая одновременно является конкурентом и каналом реализации, что сильно влияет на взаимоотношения с производителями. У розничных компаний гораздо больше возможностей, по сравнению с производителями, увеличить число контактов потребителей со своими товарами как в магазине, так и с помощью внешних коммуникаций (для рекламы всё чаще используются СМИ, особенно ТВ). Чтобы избежать конфронтации, производители брендируемых товаров вынуждены более активно со-

---

\* Франчайзинг – форма длительного коммерческого сотрудничества фирм, в котором одна компания передаёт другой право на продажу своих товаров/услуг с использованием торговой марки, фирменного дизайна, ноу-хау, деловой репутации и маркетинговых технологий. Покупатель франшизы выплачивает продавцу «роялти», т.е. определённый процент от прибыли или фиксированную сумму.

трудничать в вопросах цепочки поставок и маркетинга, предоставлять эксклюзивные линейки товаров для каждой розничной компании.

Собственная торговая марка даёт возможность розничным компаниям получить контроль и распространить влияние не только на всю цепочку поставок от начала до конца, но и на поставщиков брендированной продукции, усилить давление на них для поддержания конкурентных цен. Такой контроль включает в себя следующие ключевые моменты:

– *Получение товаров по более низкой цене.* В то время как брендированные товары могут поступать только от собственника данной торговой марки, СТМ даёт розничной компании возможность выбирать поставщика и требовать от него соблюдения определённых условий. Одновременно, розничная компания может угрожать поставщику выводом его товаров из ассортиментной матрицы или сокращением места на полке для его товаров в пользу СТМ. Естественно, более широкий выбор поставщиков на глобальном уровне, современные технологии, такие как интернет-аукционы, позволяют розничной компании сократить издержки. Кроме того, поставщики СТМ не могут сбывать свою продукцию другим продавцам, а экономия на масштабе ещё больше удешевляет СТМ для розничных компаний.

– *Дифференциация.* Помимо ценового позиционирования и снижения издержек, СТМ также являются идеальным средством для создания уникального имиджа и завоевания лояльности потребителей. Они могут использоваться для захвата тех ниш, в которых пока нет сильных брендов, в особенности для создания зонтичных брендов, которые включают весь ассортимент определённых продуктов, что чаще всего не может реализовать один производитель, например, полная линейка продуктов здорового питания или органических продуктов.

– *Поведение потребителей.* Ещё одним фактором роста популярности СТМ стало отношение к ним потребителей, которые охотно покупают такие товары, имеющих качество как у известных брендов, но по сниженной цене. По мере того как СТМ всё больше приобретают черты брендов, такие как инновации, дизайн и маркетинг, граница между СТМ и товарами под брендами в сознании потребителей размывается. К тому же технологические улучшения в упаковке и качестве позволили продавать СТМ по низкой цене, которая часто становится решающим фактором для потребителей.

– *Безопасность продуктов питания* становится всё большей проблемой для производителей, в особенности на фоне широко освещаемых в прессе скандальных историй, таких как заражение сальмонеллой продукции «Кэдберри» (*Cadbury*) в Великобритании в 2006 г. Учитывая, что для СТМ розничная компания одновременно является и производителем, и каналом реализации, неудивительно, что безопасность стоит для неё на первом месте. Практически все крупные розничные компании настаивают на том, чтобы СТМ и условия их производства соответствовали международным стандартам, постоянно проводят аудит поставщиков, гарантируют безопасность продукции и защиту потребителей. Поскольку ассортимент быстро растёт, розничные компании выработали общие стандарты качества. В ходе аудита производитель

должен доказать, что у него работает система управления качеством и чёткое разделение ответственности внутри организации, а также инструменты контроля качества сырья, производства и доставки, возможность отследить источник товара/сырья по всей производственной и логистической цепочке.

Поскольку производители всё больше зависят от постоянно уменьшающегося числа розничных клиентов, маркетинг-микс смещается с традиционных медиа-средств в сторону маркетинга в магазине и мерчандайзинга. Создание таких механизмов, как купоны, схемы лояльности, реклама и телевидение в магазине, свидетельствуют о том, что данная тенденция постоянно усиливается.

Всё большее количество международных розничных компаний стремится либо требует заключения региональных или глобальных контрактов с поставщиками. Например, компания «Карфур» создала специальный отдел для управления и ведения переговоров по этим контрактам. Поставщикам предлагается уплатить определённую сумму для вступления в такие «отношения», взамен они получают определённые привилегии и гарантированный доступ к высшему руководству компании, т.е. людям, принимающим решения. Подобным образом работает и «Теско». Выгодность глобальных договоров поставки – вопрос чрезвычайно спорный, в особенности для тех производителей, структура управления которых децентрализована, и они предпочли бы работать с клиентами на местном уровне. Проблемы оплаты места на полке и скидок по глобальному контракту может стать причиной изобретения новых отношений поставщик/клиент.

Наиболее очевидным следствием концентрации розничной торговли является то, что большие розничные компании становятся больше, увеличивается их объём закупок и бизнеса с основными поставщиками. Например, поставщик, который ведёт дела с 10 крупнейшими розничными компаниями, потенциально может увидеть свою продукцию на полках магазинов в более чем 70 странах по всему миру.

Развитие розничной торговли в США можно рассматривать как один из возможных сценариев развития рынка в России. Географические особенности обеих стран (огромная территория, неравномерная плотность населения, суровый климат в отдельных районах) могут стать определяющими факторами выбора операционной стратегии розничными компаниями и развития рынка розничной торговли в целом. Огромные расстояния заставляют розничные компании строить логистические центры в каждом регионе присутствия, либо увеличивать запас товаров непосредственно в магазине, сократив частоту доставки. Для хранения большого товарного запаса в магазине необходима большая торговая площадь, следовательно, предпочтение отдаётся крупным форматам (гипермаркетам, торговым центрам). Кроме того, большие расстояния не позволяют эффективно контролировать все торговые точки из одного офиса, следовательно, компания может либо ограничивать своё присутствие одним регионом (т.е. концентрация розничной торговли в стране будет невысокой), либо активно сотрудничать с мелкими региональными компаниями, продавая им франшизу.

Таблица 2

**Основные показатели развития розничной торговли США**

США	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Чистые розничные продажи, млн. долл.	2 424,262	2 612,460	2 823,928	2 983,156	3 088,338
Чистые розничные продажи / душу населения, тыс. долл.	8,350	8,915	9,549	9,996	10,255
Продажа через современные каналы торговли, млн. долл.	1 499,424	1 577,694	1 671,253	1 735,177	1 857,705
Продажа через современные каналы торговли/тыс. долл.	5,164	5,384	5,651	5,814	6,167
% современных форматов в общих розничных продажах.	61,9	60,4	59,2	58,2	60,2

*U.S. Census Bureau (www.census.gov), Planet Retail (www.Planetretail.net).*

В последние десятилетия сектор розничной торговли США пережил драматические изменения. Доля занятых в сферах, связанных с розничной торговлей, увеличилась с 12,6% в 1958 г. до 16,4% в 2000 г. и продолжает расти, а количество занятых в секторе розничной торговли увеличилось более чем в 2 раза. Кроме того, на данный сектор оказали важное влияние изменения в технологиях и социальные тенденции, такие как урбанизация и изменение потребительских предпочтений. В предкризисный период, с 2003 по 2007 г., чистые розничные продажи на душу населения выросли на 23% (см. табл. 2).

Под влиянием всех этих факторов структура розничного рынка постоянно эволюционировала, и основной чертой этого процесса стал рост крупных розничных сетей. Параллельно шёл процесс значительного и быстрого сокращения доли небольших независимых магазинов (семейного бизнеса). Если в 1948 г. доля семейных магазинов в розничных продажах достигала 70,4%, то в 1967 г. она составила только 60,2%, а к 1997 г. упала до 39%. При этом, если в 1948 г. крупные торговые фирмы (более 100 магазинов) давали 12,3% всех розничных продаж, то к 1967 г. их доля выросла до 18,6%, а уже к 1997 г. составила 36,9%. Одним из наиболее важных изменений стал рост крупноформатных общенациональных сетей, таких как «Уол-Март».

Данные статистики свидетельствуют о том, что тенденция сокращения семейных магазинов в пользу общенациональных сетей началась достаточно давно, задолго до появления первых крупных форматов и широкого распространения информационных технологий в розничной торговле. Если занятость в розничной торговле с 1958 г. по 2000 г. выросла приблизительно на 175%, то количество магазинов увеличилось всего лишь на 17%, при этом за последние четыре десятилетия население США выросло на 100 млн. человек, или на 56%. Такая статистика свидетельствует о том, что средний размер магазина постоянно растёт. В течение этого периода количество семейных магазинов постоянно уменьшалось, а количество сетевых магазинов увеличилось более чем в 2 раза. Если в 1963 г. под контролем сетей находилось 20,2% всех торговых точек, то к 2000 г. доля сетей достигла 35%.

В США развиты практически все современные каналы торговли. Канал гипермаркетов, созданный во Франции, был экспортирован в США в 1980-х. Вначале он был не слишком успешным, но затем американские сети «Мей-

жер» (*Meijer*) и «Уол-Март» сумели придать этой концепции американское своеобразие, что усилило её привлекательность и коммерческий успех, появились суперцентры. Большое количество магазинов, немного отстающих от суперцентров по средней торговой площади, предлагают широкий ассортимент продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг для покупателей. Магазины площадью от 2500 до 5000 м<sup>2</sup> работают как в экономичном сегменте, например, «Фудфолесс» (*Food4Less*) сети «Крогер» (*Kroger*), так и в премиальном – «Пабликс» (*Publix*).

Многие гипермаркеты и универсамы, например, «Албертсонс» (*Albertsons*), продают полный ассортимент непродовольственных товаров, в том числе и лекарственные средства. Одной из самых быстрорастущих сетей является «Хоул фудс маркет» (*Whole Foods Market*), специализированная сеть по продаже натуральных и органических продуктов питания, а также товаров бытовой химии, которая с помощью быстрой экспансии и благоприятных потребительских предпочтений сумела достичь высоких финансовых результатов.

Основной канал розничной торговли на рынках большинства развитых стран, в том числе и в США, – магазины самообслуживания и супермаркеты. В этом сегменте американские компании вынуждены конкурировать с такими зарубежными компаниями, как «Ахолд» (Нидерланды) и «Делхайз» (*Delhaize*) (Канада), которым удалось занять лидирующие позиции на рынке. Сейчас розничным компаниям очень сложно работать в этой сфере, которая, с одной стороны, не может соперничать с более широким ассортиментом и низкими ценами суперцентров, а с другой – не является в полной мере альтернативой дискаунтерам с их узким ассортиментом, но супернизкими ценами. Тем не менее, основным сетям удаётся выдерживать конкурентное давление, предлагая высокое качество товаров, удобство, многочисленные скидки на непродовольственные товары и услуги общественного питания.

Магазины жёсткого дискаунта в традиционном немецком стиле (низкие цены, ограниченный ассортимент, наличие большого количества товаров СТМ) оказали некоторое влияние на американский рынок, не в последнюю очередь благодаря присутствию на нем компании – изобретателя данного сегмента, немецкой «Алди» (*Aldi*). Но, одновременно с ростом «Алди» и других подобных ей продовольственных дискаунтеров (например, «Сейв-э-лот» (*Save-A-Lot*), растёт количество дискаунтеров со смешанным ассортиментом, например «Фэмели доллар» (*Family Dollar*), «Доллар три» (*Dollar Tree*) и «Доллар дженерал» (*Dollar General*).

В отличие от Европы, где до недавнего времени система магазинов на АЗС была в основном непопулярна, в США магазин и автозаправка давно непосредственно ассоциируются друг с другом. Наиболее известные в США сети в данном сегменте – «Северн-элевен», «Сёркл К» (*Circle K*), «Пэнтри» (*Pantry*) – традиционно открывали большую часть своих торговых точек рядом с АЗС и имеют большой опыт в продаже топлива и продуктов и в организации общественного питания. Несмотря на растущую конкуренцию со стороны супермаркетов и магазинов самообслуживания, магазины на АЗС остаются основным сегментом продаж, и их количество продолжает увеличиваться, чему немало способствуют потребительские предпочтения американцев.

Таблица 3

**Ведущие розничные компании США**

Компания	Количество магазинов	Торговая площадь (кв. м)	Средняя торговая площадь (кв. м)	Оборот 2007, млн. долл. США	Доля рынка, %
Уол-Март	4 186	60 228 975	14 388	133 732	11,3
Крогер	3 692	13 277 823	3 596	47 325	4,0
Эхолд	720	2 538 200	3 525	37 127	3,1
Костко	370	4 779 660	12 918	36 057	3,0
Сейфвэй	1 523	6 472 349	4 250	27 736	2,3
Итого, 5 ведущих компаний	10 491	87 297 007		281 977	23,7
<i>прочие</i>				<i>906 651</i>	<i>76,3</i>
<b>ИТОГО</b>				<b>1 188 628</b>	<b>100,0</b>

*U.S. Census Bureau (www.census.gov), Planet Retail (www.planetretail.net)*

Важной специфической чертой правовых условий развития американских корпораций является различие законов в разных штатах. Это позволило многим корпорациям ещё на национальном уровне отработать основные модели использования законодательных и других местных преимуществ. После выхода на международную арену эти корпорации легко адаптировали уже отработанные модели ведения деятельности в разных штатах к транснациональной структуре организации бизнеса.

Рынок США справедливо считают одним из наиболее развитых, современных и зрелых розничных рынков в мире, тем не менее, возможна его дальнейшая консолидация на национальном и региональном уровне. Доля пяти ведущих розничных компаний составляет чуть более 20%, если учитывать только продажи продуктов питания, и около 30% по продажам непродовольственных товаров (см. табл. 3).

Крупнейшая торговая сеть (и розничная компания) в мире, «Уол-Март», является лидером розничной торговли в США. В последние годы сеть уделяла большое внимание открытию новых магазинов под вывеской «Суперцентр» и оптовых клубов «Сэмс клуб» (*Sam's Club*), хотя наиболее перспективной системой для компании была сеть магазинов шаговой доступности «Нейбохуд маркет» (*Neighbourhood Market*), которая оказала большое влияние на развитие торговли продуктами питания в США.

Успешная конкуренция на американском рынке является трудной задачей для большинства зарубежных компаний, даже операторы такого масштаба, как «Карфур» и «Ашан», потерпели неудачу при попытке завоевать рынок США, немногие удачные примеры – «Ахолд», «Делхейз», «Тенгельман» (*Tengelmann*), канадская сеть «Куш-Тар» (*Couche-Tard*), лидер в сегменте магазинов на АЗС в США и мексиканская сеть «Гиганте» (*Gigante*), завоевавшая покупателей среди мексиканцев, проживающих в южных районах США.

В Соединённых Штатах нет никаких ограничений для иностранных инвестиций в сектор розничной торговли, кроме общегражданских законов, которые распространяются на все компании, американские и иностранные. В ос-

Таблица 4

**Доля «Уол-Март» в чистых продажах  
отдельных компаний-поставщиков, 2005 г.**

Более 20%	От 15% до 20%	Менее 15%
«Дель Монте фудс» (29%, выросла с 24% в 2004 г.),	«Проктер энд Гэмбл» (16%, снизилась с 17%),	«Крафт» (14%, не изменилась по сравнению с 2004 г.),
«Клорокс» (27%, выросла с 25% в 2004 г.),	«Энерджайзер» (17,5%, выросла с 17%),	«Кэмпбел суп компани» (14%, выросла с 12% в 2004 г.),
«Ревлон» (24%, выросла с 21%),	«Келлог» (17%, выросла с 14%),	«Кимберли-Кларк» (13%, не изменилась с 2004 г.),
«Мэттел» (около 20%, также как и в 2004 г.)	«Дженерал милс» (16%, выросла с 14%, при этом 22% продаж в США приходится на «Уол-Март»),	«Тайсон фудс» (13%, выросла с 12%),
	«Пэктив корпорейшн» (15,3%, выросла с 15,2%)	«Сара Ли» (12,7%, выросла с 12% в 2004 г., при этом достигла 22% для брендированной одежды),
		«Конагра фудс» (11%)
		«Пепсико» (9% по всему миру, 11% в США, в 2004 г. было 11 и 14% соответственно)

новном регулирующие органы США занимают позицию невмешательства в вопросы конкуренции, но Федеральная комиссия по торговле всегда вмешивается, если возникает угроза для конкуренции на местном уровне. Законодательное регулирование СиП было изменено в соответствии с законом Харта – Скотта – Родино в конце 2000 г. В частности, объём сделок СиП, требующих одобрения Федеральной комиссии по торговле, был увеличен с 15 млн. долл. до 50 млн. долл., что привело к увеличению количества мелких сделок.

Многие американские производители очень сильно зависят от своих розничных партнёров в США, так как часто возможности экспорта для них ограничены по разным причинам. А важность этих клиентов для отдельных производителей достигает критического уровня. Так, в 2005 г., доля продаж через сеть «Уол-Март» для некоторых производителей товаров повседневного спроса достигла следующих значений (см. табл. 4).

Исследовательской компанией «Планет ритейл» (*Planet Retail*) было выявлено более 100 компаний-производителей, в продажах которых «Уол-Март» занимает более 10%. Ежегодный объём продаж этих поставщиков в сеть «Уол-Март» составляет 70 млрд. долл. США, для большинства из них потеря такого клиента, как «Уол-Март», приведёт к существенному падению прибыли. По оценке «Планет ритейл», постоянный рост «Уол-Март», в том числе за пределами США, позволит этой компании и в будущем оставаться одним из важнейших каналов сбыта. В исследовании подчёркивается взаимовыгодность сотрудниче-

ства между розничной компанией и поставщиками – «Уол-Март» совместно с поставщиками разрабатывает эксклюзивные товары, постоянно развивает логистические цепочки, мерчандайзинг и маркетинговые инициативы. Некоторые поставщики, например, такие как производитель СТМ «Котт корпорейшен» (*Cott Corporation*), работают только с «Уол-Март», для которой создают эксклюзивные продукты. Постоянно растёт зависимость от «Уол-Март» у производителей товаров повседневного спроса, таких как «Пепсико» (*PepsiCo*), «Энерджер» (*Energizer*), «Сара Ли» (*Sara Lee*) и «Проктер энд Гэмбл». Компания «Уол-Март» стала основным клиентом для многих производителей узкоспециализированных непродовольственных товаров, таких как компьютерные игры, игрушки и одежда, а также поставщиков услуг. Неудивительно, что при таких масштабах рыночная сила «Уол-Март» растёт с каждым годом.

Другой проблемой для американских производителей (и правительства) стало то, что многие торговые сети, в том числе и «Уол-Март», стремятся закупать всё больше товаров в Китае и Индии (почти 10% американского импорта из Китая закупается «Уол-Март»), что отрицательно влияет на американских производителей и негативно отражается на платёжном балансе страны. Именно поэтому американское правительство повысило тарифы на импорт одежды из Китая в конце 2003 г., чтобы ограничить его ежегодный рост до 7,5%.

По оценкам многих экспертов, кризис 2008 г. стал началом «нового экономического порядка». Как отмечается в исследовании Маккинзи, «никто не может сказать, как долго продлится кризис, но можно быть уверенным, что после него всё изменится и новые нормы придут на смену тем, что считались нормой в последние годы» [1]. В конце 2008 – начале 2009 г. мир изменился, как и само представление о том, как работает рыночная экономика, какими должны быть стандарты ведения бизнеса, образования и даже повседневной жизни. Эксперты Европейского центра менеджмента выделили четыре главных изменения, которые оказывают наиболее сильное влияние на мировую экономику [2]:

1. Реорганизация глобального, транснационального бизнеса.
2. Растущая многополярность мировой экономики и политики.
3. Интенсификация глобальной «борьбы за таланты».
4. Изменение потребительских предпочтений и расходов.

Первое из указанных изменений требует от транснациональных компаний повышенного внимания к таким факторам, как управление потоками капитала, снижение энергопотребления или переход к более дешёвым источникам энергии, открытие новых рынков и технологический прогресс.

Новая реальность требует внимательной оценки рисков при принятии решений, устойчивого развития, осторожного планирования денежных потоков и отношения долга к капиталу компании, принятия управленческих решений в соответствии с долгосрочной стратегией развития. В этой новой реальности нет места легкодоступным кредитам и рискованным решениям, направленным на получение быстрой прибыли любой ценой. Компании вынуждены финансировать развитие из собственных средств или искать частных инвесторов, так как банки стали весьма консервативными в вопросах кредитования.

Дешёвая энергия, которая была источником экономического роста в последние десятилетия, позволяя выстраивать глобальные цепочки поставок и производства, производить продукцию в странах с самими низкими издержками и экспортировать её в страны с высоким уровнем потребления и доходов, стала менее доступной. Всё это существенно повлияет на организацию производства и поставок – транснациональные корпорации будут стремиться локализовать производство в местах наибольшей концентрации сырья, потребителей и дешёвой рабочей силы, что приведёт к изменению мировых потоков капитала. Наиболее перспективные рынки – Китай, Индия, Россия, страны Восточной Европы, Бразилия, Мексика, Малайзия и другие, которые на протяжении последних десятилетий чаще служили экспортной производственной платформой для западных транснациональных компаний, теперь станут основными рынками сбыта. Деятельность ТНК и новые рабочие места привели к появлению нового среднего класса, около одного миллиарда человек в этих странах изменили свой стиль жизни и потребления, изменилась и роль стран в мировой экономике и политике. Их влияние постоянно растёт, они быстрее восстанавливаются после кризиса, при этом всё больше развивают внутреннее потребление и деловые связи друг с другом и всё меньше ориентируются на развитый Запад.

Современный мир стал многополярным, влияние США, крупнейшей мировой экономики, постепенно снижается, в то время как влияние развивающихся стран постепенно растёт. Пример ЕС по объединению и созданию единого экономического и политического пространства, превышающего по своим размерам США (по оценке МВФ, ВВП ЕС в 2008 г. составил около 18,3 трлн. долл., в то время как ВВП США – 14,3 трлн. долл.), вдохновил и другие страны. Попытки создания аналогичного образования наблюдаются в странах Персидского залива и на территории СНГ. Список крупнейших стран-инвесторов изменился, теперь в него входят Китай, ОАЭ, Саудовская Аравия, Сингапур, Норвегия, Кувейт и Россия.

Изменение демографической структуры населения, его постепенное старение, вызванное увеличением продолжительности жизни и спадом рождаемости в большинстве развитых стран, ведут к усилению глобальной «борьбы за таланты». Исследование компании «Менпауэр» (*Manpower*) [3] показало, что в странах Европы, Ближнего Востока и Африки, около 25% работодателей уже испытывают затруднения в поиске квалифицированного персонала, несмотря на рост безработицы в период мирового экономического кризиса. Снижение рождаемости наблюдается во всех странах мира, однако в странах Азии (кроме Китая и Японии), Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока, рождаемость остаётся относительно высокой, и более молодое население этих стран ищет работу. В борьбу за молодые таланты вступают страны ЕС, США, Австралия, подстраивающие своё иммиграционное законодательство под потребности рынка труда, и сами развивающиеся страны, заинтересованные в сохранении наиболее перспективных и одаренных кадров. Другие способы сохранить квалифицированный персонал – привлечение к работе большего количества женщин, которым создают условия для совмещения работы и ухода

за детьми, а также увеличение пенсионного возраста и привлечение к работе пенсионеров.

Смена парадигмы потребительских расходов существенно влияет на отрасль розничной торговли. Сегодняшний потребитель стремится к экономии, и знание мест, где можно недорого приобрести качественные товары, теперь высоко ценится. Однако это не означает, что в поисках самого дешёвого товара потребитель готов пожертвовать качеством, покупки стали делать реже и подходить к ним более разумно, количество «импульсивных» покупок неуклонно снижается. У потребителей больше нет желания платить только за имя или бренд, более высокая цена должна быть оправдана дополнительными опциями, более дорогой продукт должен быть более полезным, с длительным сроком использования или же экологически чистым.

Борьба за экологию и социальную ответственность бизнеса в середине 1990-х, привела к тому, что сегодняшний потребитель ожидает от продавца экологически чистой продукции, но по обычной цене. При этом чувствительность к рекламе и другим методам привлечения внимания существенно снизилась. Сегодняшний покупатель легко найдет в Интернете все подробности того, где и как производится данный продукт, какова его себестоимость и структура цены, отзывы других потребителей и сравнение с товарами конкурента. В таких условиях компании должны производить действительно более качественный продукт, а не только великолепно его рекламировать.

Другая тенденция – микросегментация рынка – растёт число пожилых людей, количество иммигрантов, матерей и отцов-одиночек, работающих матерей и так далее. Каждый из них не только обладает уникальными потребительскими предпочтениями, но и разными типами покупательского поведения, поэтому компании должны учитывать не только что желает купить потребитель, но и то, как он хотел бы это купить.

В период кризиса потребительские расходы в большинстве развитых стран существенно сократились и восстанавливаются медленно, что привело к снижению цен практически на все виды товаров. Падению потребительских цен способствовало также резкое сокращение платежеспособности граждан. В условиях кредитного голода у большинства покупателей просто не хватает средств для приобретения новых товаров, компании вынуждены устанавливать на свою продукцию дополнительные скидки и привлекать покупателей различными распродажами.

Следует отметить, что влияние финансового кризиса на развитие отрасли розничной торговли в США и ЕС оказалось двойственным – с одной стороны, стремление населения к экономии привело к росту оборотов в таких форматах, как дискаутеры, сток-центры и магазины секонд-хэнд. Почти 74% операторов данного формата отмечают существенный рост объёмов продаж в 2008 г. по сравнению с 2007 г., около 90% отмечают появление новых постоянных клиентов, в том числе среди молодёжи, которая прежде стремилась следовать последним веяниям моды. Реакция крупнейших сетей и универмагов на неожиданную конкуренцию выразилась в стремительном снижении цен и предоставлении различных скидок, размер которых доходил до 70%. С другой стороны, эксперты отмечают и противоположную тенденцию – категорическое

нежелание отказываться от предметов «необходимой роскоши», как свидетельств докризисного образа жизни, и это позволяет другим, не экономичным форматам торговли рассчитывать на возможность выживания в кризис. Под давлением обстоятельств, большинство потребителей готовы экономить на элитной косметике и посещении дорогих косметических салонов и ресторанов, отказаться от дизайнерской сумочки и спутникового радио, а также сократить в своём бюджете расходы на уборку жилья, самому взявшись за швабру. Тем не менее, по результатам исследования компании «Бигрисёрч» (*BIGresearch*), несмотря на кризис, многие не намерены экономить на таких вещах, как Интернет, мобильный телефон и кабельное телевидение, даже во времена экономической депрессии и роста безработицы, притом, что в среднем стоимость такого пакета услуг в США составляет до 300 долл. ежемесячно. Кроме этого, в заветном списке, на который не распространится сокращение бюджета, оказались также посещение парикмахерских, шоппинг в сезон скидок, новая пара обуви и посещение ресторанов фаст-фуд. Аналитики относят эти товары и услуги к категории *must have*, что можно буквально перевести, как «должен иметь». Продукты и услуги этой категории продаются хорошо, несмотря на глубокий экономический кризис, хотя речь идёт не о товарах первой необходимости, вроде молока или ботинок, обладание которыми подразумевается само собой, а о категории, которую можно назвать «необходимой роскошью».

Потребительские предпочтения приводят к изменению сложившихся соотношений различных форматов торговли. В частности, эксперты отмечают, что эпоха огромных торговых центров, мегамоллов, возможно, подошла к концу. Если владельцы одиночных магазинов и универмагов ещё отчаянно пытаются удержаться на плаву, то компании, управляющие сетями мегамоллов, сталкиваются с большими проблемами в виде постоянно растущих долгов. Владельцам торговых центров приходится учитывать не только сокращение потребительских расходов, но и сокращение числа инвесторов в сфере недвижимости.

Кризис изменил стратегию ведущих мировых ритейлеров, таких как «Уол-Март». На сегодняшний день эта компания является примером для других операторов и задаёт направление дальнейшего развития в отрасли, поэтому столь тщательно отслеживаются любые изменения её политики. В 2009 г. этот бренд стал самым дорогим в мире, опередив лидера последних лет, «Кока-Колу», почти в 2 раза – стоимость бренда «Уол-Март», по оценке «Интербренд»\*, составила 129,8 млрд. долл., «Кока-Колы» – только 66,7 млрд. долл. Именно сила бренда позволяет ритейлеру постоянно наращивать своё влияние на покупателей и поставщиков. Несомненно, для любого производителя сотрудничество с таким ритейлером, как «Уол-Март», требует определённых усилий и изменений, на порядок увеличивает оборот и прибыль, открывая огромные возможности по расширению присутствия и количества потенциальных покупателей, в то же время увеличивая количество потенциальных проблем и накладывая строгие обязательства

---

\* В рейтинг «Интербренд» включены только глобальные бренды – компания-владелец должна присутствовать минимум на трёх континентах и получать не менее 30% выручки за рубежом. В 2008 г. «Уол-Март» не вошла в рейтинг по причине несоответствия второму критерию – объём зарубежной выручки составлял только 24,6%.

В 2008 г. под влиянием кризиса «Уол-Март» объявила о глобальной инициативе по сокращению количества позиций в ассортименте «Проджект импакт». Для отдельных поставщиков это стало настоящей катастрофой, так как их продукция была полностью выведена из ассортимента. Программа «Проджект импакт» была основана на трёх посланиях:

1. *Экономь. Живи лучше* – маркетинговое послание для потребителей, подчёркивающее стремление компании к качеству и доступности – самые низкие цены, постоянное обновление, расширение и улучшение ассортимента, в том числе товаров под собственной торговой маркой, и передача полученной экономии потребителю через низкие цены.

2. *Побеждай/Играй/Показывай* – организационный принцип формирования ассортимента и выкладки в торговом зале, оптимизация ассортимента и полочного пространства, инновационный подход и сохранение общей прибыльности. Все категории товаров разделены на три группы: побеждай – категории, в которых «Уол-Март» будет агрессивно наращивать долю рынка; играй – категории, в которых есть недоиспользованный потенциал роста; показывай – категории, которые будут объединяться в тематические группы и выкладываться вместе (например, игрушки, электроника и мебель), количество наименований в таких категориях будет сокращено до минимума.

3. *Быстро/Дружелюбно/Чисто* – стратегический императив организации работы в магазине, в том числе безупречная организация логистики товаров, нулевые потери, реорганизация системы поставок.

С самого начала кризиса «Уол-Март» прилагала максимум усилий к тому, чтобы позиционировать себя как лучшего ритейлера, предлагающего самые низкие цены, в том числе на СТМ. Подзаголовок, размещённый в каждом магазине – мы экономим людям деньги, чтобы они могли жить лучше – стал по настоящему вездесущим. На корпоративном сайте компании размещено множество примеров экономии и даже счётчик, который в режиме реального времени подсчитывает, сколько денег «Уол-Март» сэкономил американцам с 1 января 2009 г. Компания опубликовала независимое исследование, в котором сравнивались цены на упакованные продовольственные товары в разных магазинах и сделан вывод, что покупка этих же товаров в «Уол-Март», а не в других супермаркетах, позволила бы американцам сэкономить 21 млрд. долларов.

Основная составляющая проекта «Проджект импакт» – оптимизация ассортимента. В среднем количество наименований в магазине сокращается на 15%, при этом в наименее важных и неразвивающихся категориях может быть сокращено до 80% ассортимента. Анализ данных о продажах всех товаров во всех категориях показал, что в среднем покупатель проводит в магазине 22 минуты, и это заставило ритейлера задуматься – не слишком ли велик выбор товаров и не усложняет ли это процесс покупки, делая её менее удобной? Специалисты отметили негативное влияние подобной «тирании выбора» на расходы покупателей – широкий ассортимент уменьшает количество наименований, которое покупатель кладёт в свою тележку. Рационализация ассортимента «Уол-Март» оказала существенное влияние на планы производителей по выпуску новых продуктов. В частности, сразу после объявления о проекте «Проджект импакт», компания «Черч энд Дуайт» (*Church&Dwight*), производитель стирального по-

рошка и зубной пасты, объявила о сокращении количества новинок в 2009–2010 г. с 50 до 25. Сокращение ассортимента усложняет для производителей задачу по удержанию полочного пространства, но в то же время позволит им сфокусироваться на наиболее прибыльных позициях из своего портфеля. При этом оптимизация очень выгодна лидерам в данной категории товаров, таким как «Проктер энд Гэмбл» в бытовой химии, «Кэмбел суп» в категории готовых супов или «Кока-Кола» в газированных прохладительных напитках – они получают дополнительное место на полке, их продажи и прибыль вырастут, в том числе за счёт отсутствия слабых брендов конкурентов.

Ещё одна инициатива «Уол-Март», затрагивающая в основном ведущих поставщиков, но при этом гораздо более спорная и противоречивая – так называемая «Инициатива разделения издержек», или «Инициатива поддержки клиента». Суть данного проекта заключается в том, чтобы каждый поставщик выделял существенную часть рекламного бюджета на нужды «Уол-Март» и для проведения им его собственных рекламных кампаний, направленных на продвижение своего бренда. В качестве инструмента «убеждения» строптивных поставщиков, не желающих отдавать до трети всего рекламного бюджета, использовался проект оптимизации ассортимента и угрозы вывода продукции из системы «Уол-Март». Причём в данном случае речь шла не о бюджете на рекламные мероприятия, который в любом случае был бы потрачен на оплату дополнительных мест выкладки, ввода новинок в ассортимент, места на полке в «Уол-Март», а именно об общем рекламном бюджете поставщика и доле в нём, которая была бы не меньше доли «Уол-Март» в общих продажах производителя. Это позволит «Уол-Март» формировать свой бюджет на рекламу исключительно из средств производителей, но станет настоящей катастрофой для некоторых небольших компаний, в продажах которых «Уол-Март» занимает 30–40%. В то же время, угроза потерять место на полке, может заставить многих из них всерьёз задуматься над предложением и, возможно, согласиться увеличить свой уровень инвестиций.

Влияние «Уол-Март» на поставщиков постоянно растёт, его доля в продажах всех производителей только увеличивается, поэтому даже минимальные изменения там оказывают сильнейшее влияние. Даже такие, на первый взгляд тривиальные вещи, как уменьшение или увеличение количества полок в магазине или смена персонала в отделе закупок, могут серьёзно отразиться на объёме продаж компании-поставщика.

Для производителей товаров повседневного спроса, собственные торговые марки уже давно стали серьёзным конкурентом. Около 78% потребителей в Западной Европе считают СТМ хорошей альтернативой брендам, потребители Восточной Европы всё более активно переключаются на товары СТМ, такие как «Зара», «Алди», «Россман» и другие. Но большинство производителей вынуждены продолжать работать с ритейлерами и пытаются выстроить взаимовыгодные отношения, добиваясь такого положения на рынке или уровня развития и знаний, который розничные торговцы не смогут скопировать. Некоторые производители сделали ответный ход и вышли напрямую к своим потребителям – из успешных примеров можно отметить «Найк» с её фирменными магазинами по всей Европе, «Эпл», которой удалось создать самый прибыль-

ный формат торговли в истории, а также «Неспрессо», которая полностью реорганизовала систему дистрибуции своего кофе.

Мировой кризис уже во многом изменил методы ведения бизнеса, сделал транснациональные компании более социально и экологически ответственными, причём не из альтруистических побуждений или циничного стремления продать больше своих товаров, а потому что это необходимо для их выживания. В качестве примера можно привести инициативу двух крупнейших производителей шоколада, «Херши» и «Кэдберри», об установлении справедливых цен на какао-бобы – причина заключалась в том, что их выращивание стало абсолютно нерентабельным для фермеров из-за очень низких закупочных цен на сырьё, большинство фермеров разорялись и теряли свои земли. Для того, чтобы сохранить свой собственный бизнес, производители шоколада пошли на беспрецедентный шаг, повысив закупочные цены. Основным лозунгом ТНК в ближайшее время будут так называемые три «П» (P) (от англ. *Profit, People, Planet*): – управление прибылью, лучший персонал, социальная и экологическая ответственность.

### **Список литературы**

1. The New Norma // McKinsey Quarterly. 2009. No. 3.
2. It's a Different World Now // MCE. The Executive Issue. 2010. No. 36. Quarter 1.
3. Global Talent Shortage Survey // Manpower, Inc.
4. Wal-Mart – Global Leader Exerting Global Power // Planet Retail Executive Briefing. October 2009.
5. [www.planetretail.com](http://www.planetretail.com)