

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

У статті досліджено стан та перспективи розвитку підприємств роздрібною торгівлі України в період світової кризи. Розроблено методичні підходи до формування антикризових стратегій підприємств роздрібною торгівлі. Запропоновано стратегію забезпеченості конкурентних переваг для торговельних мереж, яка базується на впливу двох груп чинників – зовнішніх та внутрішніх.

In the article it is explored the state and prospects of development of the Ukraine's retail business enterprises the period of world crisis. Methodical approaches are developed to forming of strategies for enterprises of retail business. Strategy of material well-being of competitive edges is offered for auctions networks, which is based on influencing of two groups of factors external and internal.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розглядаючи стан і тенденції розвитку торговельних мереж в Україні, слід звернути увагу на стрімкий вихід на ринок торговельних мереж різних форматів торгівлі та конкуренцію, що загострюється, серед них. У цьому контексті, вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг роздрібних мереж, грає управлінський чинник, цінова політика та просування власних торгових марок.

Вивчаючи світовий досвід розвитку торгівлі, можна зробити висновок про те, що великі торгові мережі, такі як «Aushan», «METRO Cash&Carry», «Караван», торгова група «ФОЗЗІ» мають налагоджений сервіс і менеджмент, а також певні апробовані стратегії захоплення нових ринків. При цьому, торгова група «ФОЗЗІ» охопила практично всі сегменти ранка, починаючи від торгівлі тільки оптом і закінчуючи форматом «диска унтер». У цьому форматі в даний час на ринку України працює тільки ця група. Слід відмітити те, що стратегії просування «private label» у кожній компанії мають свої особливості. Загальними, схожими у всіх компаній підходами до просування власних торгових марок є цінова політика і практика комунікацій.

Криза, що почалася в другій половині 2008 року поставила вітчизняні торговельні мережі в скрутне фінансове становище і сприяла перегляду маркетингових стратегічних рішень.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженням проблем розвитку роздрібною торгівлі присвячено велику кількість наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема О. Азарян, В. Апопія, Л. Балабанової, В. Вайтса, Д. Гілберта, А. Мазаркі, Л. Саркіяна, Л. Радкевич, В. Снегірьова [1]. Проте, ринок роздрібною торгівлі в Україні, що стрімко розвивається, поява нових форматів торгівлі та підходів до форм організації торгівлі, поява нових об'єктів ринку вимагає системного вивчення і дослідження тенденцій розвитку роздрібною торгівлі та роздрібних мереж та формування методологічних засад маркетингових стратегій розвитку даних підприємств. Особливо це набуває актуальності в період кризових явищ в економіці України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ситуація на ринку роздрібною торгівлі України в період економічної кризи вимагає нових підходів до розробки маркетингових стратегій. Дослідження, які проводилися раніше в цій області були націлені в основному на розробку агресивних стратегій захоплення ринку. У нових умовах, багато підприємств роздрібною торгівлі зіткнулися з проблемою утримання ринкової частки, що вимагає розробки науково-методичних підходів до визначення антикризових стратегій для цієї сфери діяльності.

Постановка завдання. Формулювання цілей статті полягає у дослідженні основних конкурентних переваг провідних торгових мереж України, аналізі практики просування «private label» у торговельних мережах та розробці антикризових стратегічних напрямів розвитку підприємств роздрібною торгівлі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Держкомстату України загальний обсяг роздрібною торгівлі в Україні в 2008 році склав 449 307,5 мільйонів гривень, що на 18,6% більше порівняно з 2007 роком (табл.1).

Таблиця 1

Роздрібний товарообіг роздрібною торгівлі за 2008 рік [5,с.1]

	Роздрібний товарообіг, млн. грн.	Темпи зростання обсягу товарообігу (у порівняльних цінах), %	
		2008 до 2007	2007 до 2006
Україна	243898,4	117,9	129,3
Луганська	7766,4	127,0	123,9
Миколаївська	5234,1	119,2	140,8
Одеська	13842,3	119,2	125,3
Харківська	16634,3	114,1	126,6
Херсонська	4604,5	110,1	126,5
Хмельницька	4842,4	124,8	122,3
Київ	46502,1	117,5	134,9

Впродовж останніх років український ринок роздрібною торгівлі демонстрував високі темпи зростання, що було обумовлено низькою насиченістю ринку та підвищенням купівельної спроможності населення (зокрема за рахунок розвитку роздрібною кредитування фізичних осіб).

Разом з тим, за 2008 рік абсолютний приріст обсягу товарообігу роздрібною торгівлі на одну людину в Україні в порівнянні з 2007 роком склав 1287,2 грн.

Якщо, розглянути валовий оборот 25 найбільших торгових груп України за станом на червень 2008 року, можна побачити, що монополіст південного регіону – компанія «Таврія В» знаходиться на 14 місці, що свідчить про її високий обхват ринку на півдні України, частка якого становить близько 60%. Не дивлячись на це, в цілому в українській роздрібною торгівлі зберігається низький рівень концентрації. Частки найбільш великих продовольчих роздрібною мереж України 2007 року (рис.1) складають менше 15% від загального роздрібною товарообігу країни. При цьому майже 60% валового товарообігу Топ-25 припадає на п'ять найбільших груп компаній в списку [3,с.2; 4].

На основі приведених даних на рис.1 за темпами приросту валової виручки першу п'ятірку складають торгові мережі «Варус», «Копійка», «Обжора», «АТБ Маркет» і «Billa». Проте, за кількістю магазинів та загальному обсягу валової виручки від продажів, чотири перших місця посіли такі суб'єкти роздрібною ринку, як: «Фоззі», «АТБ Маркет», «Фуршет», «Амстор». «Велика кишеня» займає п'яте місце і на шосте місце можна поставити торговельну мережу «Таврія В».

Лідером українського ринку торговельних мереж протягом останніх трьох років залишається Торгова група «Fozzy Group».

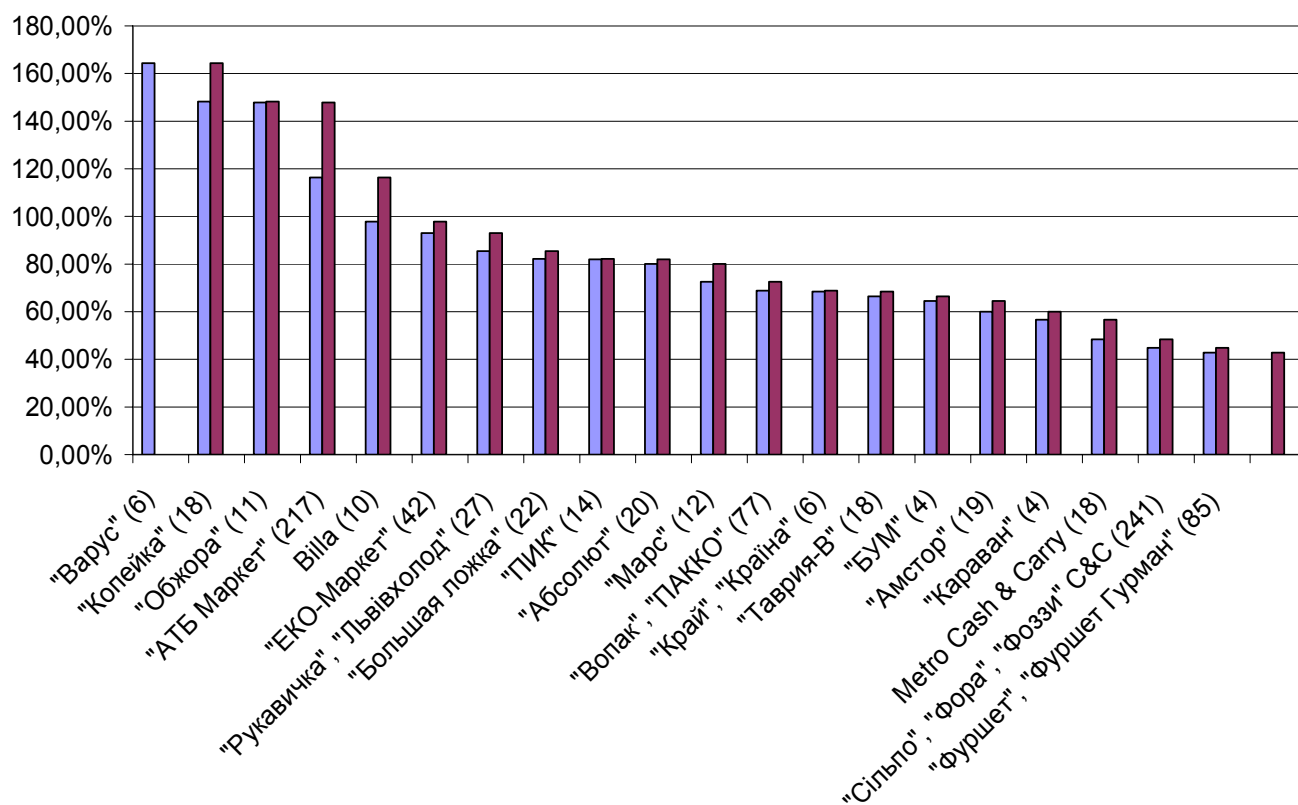


Рис. 1. Темп приросту валової виручки у найбільших роздрібних торгових мереж України [2,с.7]

Що стосується галузі організованої торгівлі, то тут темпи зростання роздрібною товарообігу в 2008 році впали вперше за останні вісім років до 17,9%. Такі темпи зростання також вперше виявилися нижчими за інфляцію, що означає реальне скорочення роздрібних продажів (табл.2).

Таблиця 2

Основні макроекономічні показники галузі [5,с.2]

Рік	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Роздрібний товарообіг, РКІ	15,0	20,5	21,9	23,4	25,3	29,3	17,9
Приватне споживання, РКІ	9,0	10,7	12,5	19,8	13,64	16,7	14,5
Реальні доходи населення, РКІ	18,0	9,1	19,6	23,9	16,1	12,8	14,0
Індекс споживчих настроїв	93,4	99,4	100,1	103,1	90,6	100,0	88
Індекс споживчих цін, %	-0,6	8,2	12,3	10,3	11,6	16,6	21,2

(РКІ –реальна кумулятивна зміна, що виражена у відсотках)

У 2009 році учасники ринку чекають на стагнацію ринку і можливе зниження його обсягів до рівня 2004-2005 років. Навіть якщо в другій половині року продаж знову почнуть рости, товарообіг за 2009 рік без урахування інфляції впаде на 7%. Для порівняння, в 2008 році високі темпи зростання товарообігу показали Луганська (+27%), Хмельницька (+24,8%), Закарпатська (+23,1%) і Дніпропетровська (+21,6%) області. Приріст продажів в Києві (+17,5%) виявився нижчим за середні темпи. А гірші показники продемонстрували Львівська (+9,3%) і Херсонська (+10,1%) області.

Останні вісім років темпи зростання обсягів роздрібною товарообігу в Україні постійно збільшувалися, та їх пік припав на 2007 рік 29,3%. Настільки високі темпи зростання трималися всю першу половину 2008 року, але після досягнення піку в травні (+30,9%) почали скорочуватися. Найрізкіше падіння кумулятивних темпів зростання

продажів припало на листопад на 3,1 процентного пункту, коли через кризу почало різко рости безробіття. Тільки в листопаді 2008 року від продажу товарів було одержано на 15,1% менше, ніж в жовтні, а зростання в грудні 2008 року порівняно до грудня 2007 року склало всього 2% [5,с.3].

Серед сфер роздрібної торгівлі лідирує торгівля продовольчими товарами 54%; далі електроніка 20%; фармацевтика 11%; косметика та парфюмерія 1%; інші 14% (рис.2).

Ситуація вносить серйозні корективи в подальші плани підприємств роздрібної торгівлі. Якщо до кризи всі акценти було зміщено на географічну експансію, то в умовах кризи торговельні мережі переорієнтовуються на зміцнення своїх позицій на вже завойованих ринках. Наприклад, холдинг "Пакко" виставив на продаж 20 магазинів в Харкові. Криза активізувала процес закриття магазинів. За даними «RetailStudio», минулого 2008 року про закриття трьох магазинів заявила "Велика кишеня", "Пакко" трьох, "АТБ-маркет" двох. Компанії скоротили персонал на 20-30%, переглянули рекламні бюджети.

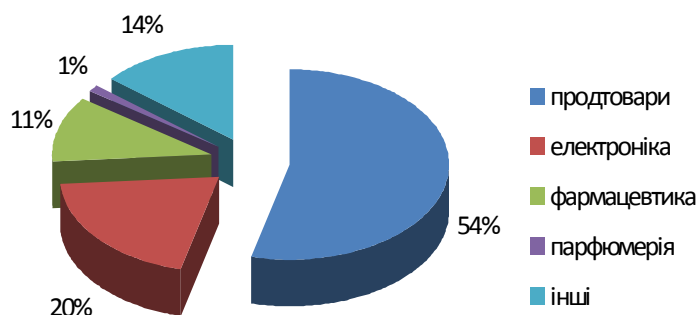


Рис. 2. Розподіл товарообігу за товарними групами в 2008 році [5,с.5]

У 2009 році роздрібна торгівля зіткнулася з реальним скороченням обсягів продажу, зниженням прибутковості та скороченням ринкової частки.

Однією з антикризових стратегій, яка може забезпечити утримання ринкової частки торгового підприємства є стратегія забезпечення конкурентних переваг.

Багато авторів, що досліджують дану проблематику, вважають, що одним з антикризових заходів для підприємств роздрібної торгівлі є просування на ринок товарів під власними торговими марками, так званими «private label». Дійсно, використання «private label» дає роздрібній торгівлі багато переваг, але дана стратегія успішно застосовувалася докризового періоду і забезпечувала торговельні мережі високою прибутковістю. Нами були розглянуті переваги використання «private label» на прикладі монополіста Одеського регіону компанії «Таврія В».

Основними причинами появи групи «private label» у торговельній мережі «Таврія В» є такі:

- За рахунок невисокої ціни можливість охопити найбільший ринковий сегмент та забезпечити необхідний оборот товарів.
- Компанія «Таврія В» вивела на ринок декілька торгових марок, намагаючись охопити всі цінові сегменти населення. Так, ТМ «Семерка» розрахована на низький ціновий сегмент, а ТМ «Євро груп» на середній ціновий сегмент. Таким чином, застосовуючи сегментне ціноутворення, компанія добивається обхвату максимальної ринкової частки, що, у свою чергу, забезпечує збільшення обертання товарів і отримання максимального прибутку.

- Група «private label» забезпечує компанії високий прибуток за рахунок вищої торгової націнки на товар, при цьому зберігаючи середню ринкову ціну, а іноді – ціну нижче за ринкову. Цінова політика забезпечується за рахунок зниження логістичних витрат та відсутності витрат на рекламу, комунікації та маркетингову підтримку товару з групи «private label» при його виведенні на ринок. Внаслідок цього, націнка зберігається вище, ніж у брендових товарів, дозволяючи встановлювати низьку кінцеву ціну на власні марки.

- Вища прибутковість групи «private label» досягається за рахунок розширення площі викладення товару в магазинах мережі. При цьому, під викладення цієї групи віддаються кращі місця на полицях. Як правило, це викладення на рівні очей та витягнутої руки, а також вертикальне викладення, яке забезпечує високу привабливість товару за рахунок кращої досяжності та можливості представити широкий асортимент.

- Використання «private label» вигідно торговельній мережі «Таврія В», оскільки це підвищує лояльність покупців до її товарів та магазинів. Якщо якість продукції виробника задовольняє вимогам торговельної мережі, то з цим виробником підписують контракт на ексклюзивне постачання під певною торговою маркою. Цей канал збуту найбільш вигідний дрібним виробникам, які не мають фінансових ресурсів, для того, щоб на належному рівні підтримувати просування власних торгових марок.

Не дивлячись на перспективність розвитку напряму «private label», при їх просуванні є ряд проблем, до яких слід віднести:

- Проблема якості продукції, особливо виражена в низькому ціновому сегменті. При виробництві будь-якого товару виробник завжди має 1-2% браку. У випадку з національною або міжнародною маркою цей брак рівномірно розподіляється між всіма торгуючими організаціями та споживачі цього практично не відчують, що в свою чергу, не відображається на іміджі торгової марки і підприємства. Якщо «private label», наприклад ТМ «Семерка» виробляється місцевим виробником з м. Одеси та Одеської області, весь відсоток браку розподіляється тільки в межах торгової мережі «Таврія В», що відображається на іміджі підприємства.

- Друга проблема є наслідком першої, це сильна конкуренція з боку національних і міжнародних торгових марок. Ціна товарів групи «private label» нижча та є більш привабливою для споживачів. Проте, високий відсоток неякісної продукції в цій групі впливає на імідж товарів і відображається на їх оборотності.

- Наступна проблема, це своєчасне викладення товарів групи «private label» на полиці та ротація товарів з маленькими термінами реалізації та товару, строки реалізації якого закінчилися. Це управлінська проблема, але, враховуючи обсяги реалізації товарів і брак кваліфікованих кадрів, цей момент є найважливішим і відображається як на прибутковості підприємства, так і на його іміджі.

- Особливо слід виділити проблему загострення конкуренції з боку іноземних торговельних мереж. Менеджмент крупних іноземних торгових мереж, таких як «Aushan», «METRO Cash&Carry» є добре налагодженим. Проблем з термінами реалізації, своєчасним постачанням товарів, просуванням «private label», ефективним викладенням у цих підприємств практично немає. Це давно апробований і налагоджений механізм, який вже зарекомендував себе на міжнародних ринках. Тому складова сервісу і налагодженого менеджменту помітно програє у торговельній мережі «Таврія В». Крім того, іноземні мережі є добре розкрученими та просунутими брендами, які мають значні фінанси для завоювання міжнародних ринків. При входженні на новий ринок ці мережі своєю низкою ціновою політикою практично пригнічують розвиток місцевих мереж, оскільки низька ціна є поки основним чинником залучення вітчизняного споживача.

- Ще однією важливою проблемою є низька ефективність реклами та політики просування «private label» у торговельній мережі «Таврія В». Основною рекламою групи «private label» є реклама на місцях продажу та внутрішньо магазинна радіореклама. Товари «private label» практично не виділені стоперами та великими цінниками, що впливає на їхню погану впізнанність. Враховуючи той факт, що торгові марки привласнюються не системно,

одна і та ж марка може бути привласнена як товарам продовольчої групи, так і непродовольчої. Наприклад, торгова марка «Секретні технології» привласнена акумуляторам та рибним консервам і пресервам. Це також забезпечує погану впізнанність серед споживачів даної марки.

- Проблема реорганізації відділу маркетингу, який займається тільки замовленням і перерозподілом товарів по об'єктах. Ця проблема управлінського характеру, яка зачіпає також компетенцію фахівців цього відділу, більшість з яких не має спеціальної освіти.

Вищеперелічені проблеми просування «private label» у торговельних мережах в кризовий період встають з особливою актуальністю. Тому, підприємства роздрібної торгівлі, а саме торговельні мережі повинні забезпечувати конкурентні переваги не тільки за рахунок забезпечення лідерства за витратами (використання «private label» націлене саме на це), але і за рахунок надання споживачам унікальної торгової пропозиції. В цьому аспекті цікавий досвід компанії «Таврія В», яка ввела в свій асортимент товари імпортного виробництва, які не мають аналогів в Україні. Товари, що відносяться до групи «Імпорт» є різними групами продовольчих і непродовольчих товарів європейських виробників, ексклюзивним дистриб'ютором, яких офіційно є мережа супермаркетів «Таврія В». Товари, представлені в групі «Імпорт» можуть продаватися в Україні тільки через мережу супермаркетів «Таврія В».

Товари групи «Імпорт» ретельно відбираються за якістю, проводяться перевірки якості даних товарів в держметеостандарті, вони мають сертифікати якості, які видані державними органами.

Прибутковість групи «Імпорт» набагато вища за інші товарні категорії за рахунок високої націнки по даних товарах (від 50% і вище). Тому прибутковість роботи магазину, у тому числі заробітна платня працівників багато в чому залежить від обсягів продажів саме товарів групи «Імпорт». В даному випадку, має місце застосування унікальної торгової пропозиції на ринку.

Окрім цих заходів, до антикризових стратегій підприємств роздрібної торгівлі слід віднести: оптимізацію торгового асортименту, формування антикризового управління з переорієнтацією менеджменту компаній на управління в нових умовах, побудова ефективних логістичних систем. Як показав аналіз, у вітчизняних торгових мережах логістична система організована неефективно, що позначається на своєчасності постачань продукції, оновленні асортименту товарів. Багато торговельних мереж працюють по схемі прямого постачання товарів безпосередньо від виробника, що уповільнює оборот товарів за рахунок збільшення часу на оформлення замовлень товарів, їх обробки, викладення та інших торгових операцій. Ефективну складську систему мають тільки іноземні торговельні мережі.

Рекомендується створення у вітчизняних торговельних мережах єдиного логістичного центру – складу, що дозволить оптимізувати постачання товарів до магазинів у необхідній кількості та точно в строк. У всіх магазинах, що забезпечуються з єдиного розподільного центру, діють однакові стандарти та норми торгових процесів. Подібна уніфікація дозволяє легко розвивати мережу і розширювати її в будь-якому регіоні. Логістичний підхід до руху товару вимагає адекватних логістичних схем також у постачальників продукції. Перш за все, це неухильне дотримання якості, стабільності, обсягів та термінів постачань, застосування стандартизованих пакувальних форм, використання сучасних інформаційних систем.

Розподільний центр, при цьому, виконує роль ланки ланцюга, яка знижує закупівельні ціни, зменшує витрати з доставки товару та експлуатації площ, контролює якість і розподіляє необхідний асортимент по магазинах. Це дозволить контролювати цінову політику у бік її зниження, що також вплине на встановлення низьких цін на товари, в тому числі групи «private label».

Оскільки в кризовий період, з метою скорочення бюджету комунікацій, багато компаній прагнуть розміщувати рекламу в Інтернет-середовищі, був проведений аналіз комунікацій в Інтернет-середовищі серед основних торговельних мереж Одеської області.

Аналіз практики маркетингових комунікацій в Інтернет-середовищі, дозволив зробити висновок про те, що всі крупні роздрібні торгові мережі мають сайти в Інтернеті з

ефективною навігацією, системою оновлення інформації, зручністю, де є сторінки історії компанії, їх стратегії та місія, ключові чинники успіху, перспективи розвитку, співробітники і т.ін. Найзручніший та змістовніший сайт, який приводить практично всю інформацію про торгову мережу – це сайт магазинів «Фокстрот». У цьому сайті є також Інтернет-магазин, за допомогою якого можливо зробити замовлення товару, подивитися товар, весь його асортимент, основні характеристики, ціну. На другому місці знаходиться торгова мережа «Амстор», яка розробила дуже змістовний сайт, з доброю навігацією, де можна побачити повну інформацію про компанію, співробітників, місію та стратегії компанії, вакансії та т.ін. Сайт має ефективну навігацію, дизайн, високу швидкість завантаження, інтерактивність. Відсутній тільки Інтернет-магазин. У цьому плані у компанії «Таврія В» є незаперечна перевага, в Інтернеті дуже багато посилань на Інтернет-магазин «Таврії В», проте сайт компанії дуже скромний, так як є тільки сторінка про історію розвитку компанії. Відсутність інформації про компанію в Інтернеті може позначитися негативно на її іміджі. На третьому місці знаходиться компанія «METRO Cash&Carry», на сайті якої, окрім повної інформації про компанію, приводиться та регулярно оновлюється інформація про «private label» з повним описом нової продукції, напрямками її використання та характеристикою потенційних споживачів цієї продукції. Таким чином компанія «Таврія В» помітно програє крупним торговельним мережам, тому необхідно розробити план комунікацій, направлений на підвищення іміджу компанії на ринку.

Всі крупні торговельні мережі регулярно розміщують статті в Інтернеті про новинки продукції, в першу чергу про «private label».

Крім того, найбільші торговельні мережі інформують про свій фінансовий стан, що є вельми позитивним інструментом маркетингових комунікацій, а саме «PR» та сприяє підвищенню довіри з боку контактних аудиторій та широких мас, особливо в кризовий період. У цьому плані компанія «Таврія В» значно відстає від своїх конкурентів.

Висновки і перспективи подальших розробок. Аналіз стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України дозволяє розробити і запропонувати антикризову стратегію, яка заснована на забезпеченні конкурентних переваг, які можна розділити на дві групи. Перша група – це внутрішні конкурентні переваги, засновані на скороченні витрат обертання за рахунок просування на ринок підприємствами роздрібною торгівлі власних торгових «private label», що забезпечить хорошу рентабельність та зниження витрат обігу. До внутрішніх конкурентних переваг слід також віднести формування системи логістичних центрів, оптимізацію системи управління товарними запасами, оптимальне викладення товару на полиці, що сприятимуть прискоренню оборотності. Саме стратегія забезпечення внутрішніх конкурентних переваг в умовах кризи зможе забезпечити підприємству нормальний прибуток. До зовнішніх конкурентних переваг в умовах кризи можна віднести формування асортиментної концепції залежно від потреб споживачів, що дозволить вплинути на оборотність товарів і забезпечить підприємства роздрібною торгівлі доходом.

Література

1. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям: Монография. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
2. Нагребельная А. Сетевая продуктовая розница: за будущим в регионы // Торговый эксперт. – №5 (58). – 2008. – С. 14-19.
3. Валовой оборот 25 крупнейших торговых групп Украины в 2007 году // Dokument HTML.- <http://www.retailstudio.org>.
4. История компании «Таврия В» // Dokument HTML. – <http://www.tavriav.com/ru/>.
5. Продуктовая розница Украины. Профиль отрасли. Dokument HTML. – <http://www.retai.net>.