

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКСПАНСИИ РЫНКА НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ПО ПРОДАЖЕ ОТДЕЛОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Межинская А.П.,

научный руководитель канд. экон. наук, проф. Яричина Г.Ф.

Сибирский федеральный университет

Последнее десятилетие строительная отрасль Красноярска характеризуется высокими темпами роста. В последние два - три года можно заметить некий «бум» на открывающиеся магазины строительных и отделочных материалов. Это можно объяснить не только востребованностью данной категории товаров среди населения, но и увеличением объёма выполнения чистовых отделочных работ застройщиками.

Формирование красноярского рынка отделочных материалов началось примерно с 1993 года. До 2005 года рынок был представлен в основном местными ритейлерами. Ритейлер (от английского слова *retailer* - оператор розничной торговли) - компания, имеющая сеть торговых объектов¹. С 2005 года конкуренция стала нарастать. Активно начали открываться новые местные сети, кроме того, в Красноярск начали заходить сети из других регионов.

В 2005 году рынок был представлен следующими крупными игроками: «Чемпион», «Пилон», «Армада», «Ассоциация ДА!» (сегодня - ООО «ГД Регион», магазин отделочных материалов «Вавилон»), «Формика», «Дом Куприяна» и узкоспециализированными сетями: «Водолей», «Элитстрой», «Эврика».

В процессе формирования рынок заметно развился. Основные крупные игроки уцелели и укрепились даже после кризиса 2009 года.

С 2005 года на красноярском рынке строительных материалов начинают осуществлять сбыт крупные федеральные торговые сети (например, новосибирская «Практика», московская сеть «Старик Хоттабыч»).

Сбытовая политика крупных торговых сетей в Красноярском крае включает в себя как оптовую, так и розничную торговлю.

Рассмотрим форматы ритейлеров отделочных материалов, которые представлены на красноярском рынке. Формат магазина - это совокупность характеристик магазина, определяющих ассортимент товаров, размер торговой площади, формы и методы торгового обслуживания покупателей². Что касается части опознания форматов магазинов, в строительном ритейле можно выделить формат *DIY* и салоны. Данная классификация условна.

DIY расшифровывается как «*Do It Yourself*» («Сделай сам») и характеризует сегмента рынка, на котором представлена следующая продукция:

- стройка (строительные материалы, гипсокартон, стеновые панели и так далее);
- декор (краски, хозяйственные товары, бытовой текстиль, внутренняя отделка, товары для творчества, светильники, обои, аксессуары для жилых помещений);
- всё для сада (балконные, горшечные, комнатные растения, кемпинг, садоводство и оформление садовых участков, садовая техника и мебель / грили, товары для домашних животных);

¹ Ритейлер / Самый полный словарь экономических терминов [Электронный ресурс] : словарь экономических терминов. 04.04.13. – Электрон. дан. – Режим доступа <http://www.slovar-ekonomiki.ru/dictionary/1081>. – Загл. с экрана.

² Ненашев, С. Магазин 2001 года / С. Ненашев // Современная торговля. - 2000. - № 9. - С. 3-5.

- техника (автоаксессуары, электроинсталляция, сантехническое оборудование, велосипеды, машины, инструменты)³.

DIY в чистом виде представлен в Красноярске гипермаркетом «Dommer» (местный ритейлер) и гипермаркетом «Леруа Мерлен» (французский гипермаркет строительно-отделочных материалов, который зашёл на красноярский рынок в феврале 2012 года).

Формат салона-магазина характеризуется сравнительно небольшими торговыми площадями, качественным обслуживанием и подробными консультациями. Чаще всего подобные магазины узкоспециализированы. Большинство салонов-магазинов рассчитаны на людей, чей уровень дохода средний либо выше среднего. К таким магазинам на красноярском рынке мы можем отнести центр кафеля «Эмарти», магазин напольных покрытий «Линолеум-м-м» и «Ламинат-т-т», салон плитки «Kerama Marazzi», салон «Испанская керамика».

Помимо этих форматов, мы можем выделить так же формат розничных сетей. К этому формату относятся, например, сеть магазинов отделочных материалов «Вавилон», сеть магазинов «Водолей», сеть магазинов отделочных материалов «Чемпион», сеть магазинов «Армада», магазины отделочных материалов «Очаг». В свою очередь эти магазины так же можно разделить на узкоспециализированные магазины и магазины, в ассортименте которых представлено множество товарных групп.

Помимо всех выше перечисленных форматов на красноярском рынке строительных и отделочных материалов широко представлен такой формат как «магазин у дома». Есть ещё один формат – это открытые строительные рынки. Но в Красноярске этот формат развит не так сильно, как, например, в Москве.

Строительная продукция как товар в реальном исполнении может характеризоваться уровнем качества, особенностями дизайна упаковки, марочным названием и т.п. И, наконец, товар может сопровождаться дополнительными услугами, подкрепляющими интерес покупателя: предоставление кредита, рассрочка платежа, гарантийный срок товара, эксплуатационное сопровождение, бесплатная доставка. Идея подкрепления товара дополнительными услугами требует иного подхода к изучению проблем рынка.

Понятие конкуренции может представляться в ином свете - это конкуренция между собой не того, что произведено производственными фирмами и продаётся строительно-отделочными компаниями, а того, чем они дополнительно обогатили свою продукцию (услугами, консультациями, гарантией, особенностями поставки и прочими услугами, представляющими определенный интерес для потребителя). Иными словами, на первое место выходят сервис и обслуживание клиента.

Сегодня предприятия, работающие на рынке оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами, находятся в условиях быстро изменяющейся внешней среды. Помимо местных конкурентов на рынок заходят зарубежные игроки.

Таким образом, мы можем выделить проблему, которая стоит сегодня перед магазинами строительных и отделочных материалов, которые давно работают на красноярском рынке: удержание своей доли рынка и привлечение новых покупателей в условиях ужесточившейся конкуренции.

Помимо внешних проблем в данной отрасли наблюдаются и другие трудности: недобросовестность поставщиков продукции, их географическая удалённость,

³ Степанов, И.С. Маркетинг в строительстве: Учебник для вузов/ С. И. Степанов, В. Я. Шайтанов. - М., 2007. – С. 213.

постоянная нехватка товаров (например, в городе довольно сложно найти и купить керамический гранит в нужных объёмах), непостоянство кадрового состава.

Входные барьеры на пути проникновения на рынок в данной отрасли со стороны зарубежных конкурентов довольно низкие. Политика правительства не направлена на поддержание местных ритейлеров. Сложившаяся правовая ситуация способствует глобализации рынка отделочных материалов. У интернациональных компаний достаточно ресурсов, чтобы войти на местный рынок. Например, «Леруа Мерлен» планирует открытие второго магазина в 2014 году. Так же на красноярский рынок планируют зайти такие крупные международные сети, как «OBI» и «Castorama».

Рассмотрим одну из перспективных стратегий ведения конкурентной борьбы на примере красноярской компании ООО «ТД Регион». На данный момент стратегию компании ООО «ТД Регион» (отделочные материалы «Вавилон») нельзя назвать эффективной. Компания потеряла 30% доли рынка в 2012 году (в 2005 году рыночная доля компании составляла 50%, в 2013 году – 20%). Это обусловлено экономическим кризисом 2009 года и экспансией зарубежных конкурентов. Позиция фирмы на рынке ослабла в большей мере в 2012 году, когда открылся французский строительный гипермаркет формата «DIY» «Леруа Мерлен». «Леруа Мерлен» был ранее открыт в Екатеринбурге, Новосибирске и других городах России, но красноярский проект был признан самым успешным по приносимой прибыли. Это обусловлено тем, что в Красноярске магазинов подобного формата больше нет. Поэтому «Леруа Мерлен» занимает на данный момент лидирующие позиции в отрасли.

С другой стороны, сильным преимуществом компании ООО «ТД Регион» является её репутация. Компании удалось пережить кризис и остаться на рынке.

По формату компания ООО «ТД Регион» не может конкурировать с таким гигантом, как «Леруа Мерлен». Но с другой стороны, у компании есть все шансы занять лидирующие позиции в отрасли среди близких к ней по формату конкурентов.

Стратегической целью компании на ближайший год является удержание своей доли рынка и привлечение новых покупателей.

Основными конкурентными преимуществами компании должны стать сервис и качественное обслуживание клиентов. Необходимо работать по созданию интернет-магазина по продаже отделочных материалов, так как это позволит уменьшить издержки, связанные с трудовыми ресурсами и с арендой и содержанием торговых площадей.

Другим возможным направлением стратегического развития фирмы является смена формата. Например, уход в более узкую специализацию. На данный момент компанией рассматривается такая стратегия развития, как открытие узкоспециализированных магазинов-салонов. Специализация салонов – керамическая плитка. Данный сегмент был выбран, потому что именно эта товарная группа имеет самую высокую торговую надбавку. Помимо этого сегмент керамической плитки пострадал меньше всего после открытия зарубежного гипермаркета «Леруа Мерлен». Это обусловлено тем, что покупка керамической плитки требует подробных консультаций о товаре, а так же дополнительных сервисов (например, трёхмерный дизайн помещения). Гипермаркет «Леруа Мерлен» не может удовлетворить подобные потребности покупателей, так как его формат предполагает именно самообслуживание без каких-либо подробных консультаций и дополнительных сервисов.

В условиях быстро изменяющейся внешней среды и экспансии рынка со стороны зарубежных конкурентов региональным компаниям, которые давно работают на рынке, необходимо пересматривать стратегию своего развития. Одной из возможных стратегий является смена формата магазина и переход в более узкий, специализированный сегмент рынка.