**Санкт-Петербургский государственный университет**

Кисель Татьяна Ивановна

**СТРАТЕГИИ ИНОСТРАННЫХ РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

**НА КИТАЙСКОМ РЫНКЕ ПОСЛЕ ПРИСОЕДИНЕНИЯ К ВТО**

Направление: 38.04.01 «Экономика»

Магистерская программа: ВМ.5635.\* «Мировая экономика»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Л.В.Попова

Санкт-Петербург

2017

**Содержание**

Введение 3

Глава 1. Розничная торговля как вид экономической деятельности 7

1.1. Понятие и этапы развития розничной торговли 7

1.2. Современное состояние и основные тенденции в развитии мировой розничной торговле 11

1.3. Стратегии выхода на зарубежный рынок 24

Выводы 29

Глава 2. Развитие рынка розничной торговли в Китае (1981 г. - по настоящее время) 30

2.1. Период 1981 – 1990 гг.: доминирование государственной собственности 33

2.2 Период 1991-2000 гг.: диверсификация розничной торговли 38

2.3. Присоединение к ВТО и его влияние на сферу розничной торговли 41

Выводы 56

Глава 3. Выход иностранных розничных продавцов на китайский рынок в условиях его либерализации 57

3.1. Изменение условий деятельности на китайском рынке розничной торговли в результате выполнения обязательств в рамках ВТО 57

3.2. Сравнительный анализ корпоративных стратегий иностранных ритейлеров на китайском рынке 63

Выводы 74

Заключение 76

Список использованной литературы 80

Приложение 87

# 

# Введение

В современных условиях розничные торговые предприятия КНР предоставляют диверсифицированный ассортимент продукции, предлагают все больше услуг, осуществляют деятельность в рамках различных форматов ритейла, активно взаимодействуют с ведущими мировыми розничными сетями и расширяют сферу своего влияния на зарубежных рынках. Тенденции в индустрии розничной торговли в Китае стали определять не только местные игроки. Зарубежные компании самым активным образом усиливают экспансию в этой области, напрямую воздействуя на изменение реальной картины. Длительный и еще незавершившийся процесс постепенной либерализации ритейла в Китае представляет интерес для многих исследователей. Его актуальность определяется несколькими моментами: во-первых, мы рассматриваем страну, которая с 2012 года и по сей день занимает второе место в мире по инвестиционной привлекательности; во-вторых, изучая особенности эволюции ритейла в КНР в условиях глобализации, мы определяем и общемировые тенденции в розничной сфере; в-третьих, анализируя результаты хозяйственной деятельности ведущих зарубежных лидеров ритейла на китайском рынке, мы можем предположить, что будет происходить в целом в крупнейшей экономике мира в ближайшее время; и, наконец, в-четвертых, рассматривая опыт ведения бизнеса иностранных розничных сетей в КНР, мы можем разработать оптимальную стратегию для российских ритейлеров, которые в последнее время активнейшим образом штурмуют Поднебесную.

Цель данной работы состоит в выявлении основных стратегий и условий развития иностранных розничных продавцов в Китае после его присоединения к ВТО.

Для достижения поставленной целиисследования автор считает необходимым решить следующие задачи:

1. рассмотреть становление мировой розничной торговли с исторической точки зрения;
2. определить основные тенденции развития глобального ритейла;
3. выявить главные причины интернационализации компаний и общие стратегии выхода на внешний рынок;
4. изучить основные этапы развития и тенденции розничной торговли в Китае;
5. рассмотреть эволюцию развития на китайском рынке ключевых групп иностранных розничных продавцов;
6. обозначить основные стратегии, применяемые зарубежными ритейл-компаниями на китайском рынке;
7. провести сравнительный анализ стратегий выхода иностранных компаний на китайский рынок ритейла для определения наиболее оптимального варианта.

Объектом данного исследования является розничная торговля Китая, а предметом – совокупность факторов, характеризующих данную отрасль экономики.

Основнымметодом, используемым при написании работы, является анализ научной литературы и журнальных статей по данному вопросу.

Методологической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных экономистов. В первую очередь следует упомянуть значимый труд д.э.н. Майкла Леви и д.э.н. Бартона А. Вейтца, «Основы розничной торговли». В книге подробно описано что представляет из себя розничный бизнес, рассмотрены различные форматы ритейла, дано определение такого понятия, как «потребительское поведение» и подвергнуты анализу рыночные стратегии в сфере розничной торговли. Неоценимый вклад в изучение данного вопроса внесла работа Монкина О.А. «Современные формы сбытовых структур в розничной торговле в зарубежных странах», в которой представлено множество статистических данных и ценных выводов. Нельзя не отметить работу Поповой Л.В. «Реформирование системы отношений собственности в КНР: институциональный анализ», в которой рассмотрены институциональные предпосылки реформирования отношений собственности в КНР в период экономической реформы (после 1978 г.).

Если говорить о периодических изданиях, то стоит отметить журнал «Вестник McKinsey. Теория и практика управления». В этом журнале собрана бесценная коллекция трудов российских и зарубежных экономистов, в число которых можно отнести статью Манакова Д., Газина Г. «Наука поглощений». Огромное значение для исследования имеет статья Серебренниковой О.В., которая была представлена на ХLIV международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук»: «Розничная торговля: исторический аспект развития». В ней произведен обзор состояния мирового ритейла в различные исторические периоды, приведено большое количество статистических данных. Необходимо отметить, работу Платоновой Ю.О. «Детерминанты развития мировой и отечественной розничной торговли» в «Вестнике Самарского государственного экономического университета».

Литература зарубежных авторов стала основой данного исследования. Стоит начать с работы американского экономиста Филипа Котлера «Маркетинговый менеджмент» («Marketing management»), которую называют «Библией маркетинга». В ней описывается ситуация, присущая современной экономике, отмечается, что ее законы абсолютно отличаются от тех, что использовались в прошлом веке. Кроме того, здесь упоминается о задачах маркетинга, его концепциях, инструментах и понятиях. Далее можно выделить труд Нейла Хердона мл. и Гуйцзюнь Чжуана «Трансформация структуры конкуренции в розничной торговле Китая» («The transforming structure of competition in China’s retail industry»), который дает полное представление об изменениях, которые произошли на китайской рынке ритейла за последнее время.

Стоит отметить и китайских авторов, публикующих работы на английском языке. Гао Вана, Фей Лю и Си Лиу «Развитие розничной торговли в Китае 1981-2005 гг.» («The Development of the Retailing Industry in China 1981-2005»). Работа представляет собой подробное описание основных периодов становления ритейла в КНР, используя в качестве основы единую систему анализа различных экономических показателей.

Дополнительными информационными источниками данного исследования также явились и ряд электронных ресурсов: Всемирной торговой организации, консалтинговой компании Ernst&Young, аудиторской компании Deloitte.

Работа состоит из введения, основной части, включающей в себя три главы и заключения.

В основной части, состоящей из трех глав, которые в свою очередь подразделяются на небольшие параграфы, рассматривается в общих чертах: розничная торговля как один из основных видов экономической деятельности, основные этапы развития мировой розничной торговли, определяется периодизация становления ритейла в Китае, подвергаются анализу различные стадии трансформации китайской розничной торговли, приводятся статистические данные, предоставляется информация о стратегиях ведения хозяйственной деятельности иностранных розничных компаний в КНР и условиях, в которых они функционируют и т.д.

В заключении подводится итог проделанной работы, проводится анализ основных этапов работы.

# Глава 1. Розничная торговля как вид экономической деятельности

## 1.1. Понятие и этапы развития розничной торговли

«Розничная торговля (ритейл, ритейлинг, ритейлинговый бизнес) – это совокупность видов предпринимательской деятельности, увеличивающая ценность товаров и услуг, продаваемых потребителям и предназначенных для личного или семейного использования».[[1]](#footnote-1)

Розничная торговля включает в себя не только продажи непосредственно через магазины. Данная сфера деятельности охватывает также прямые продажи, телемагазины, торговлю продукцией из каталогов и т.д. Кроме того торговое обслуживание и предоставление дополнительных услуг покупателям также могут выступать предметами ритейлинга. Таким образом, сам процесс розничной торговли заключает в себе три составляющие: продажа, обслуживание потребителей, послепродажные услуги.

«Розничный торговец (магазин розничной торговли) — это любая коммерческая организация, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж. Любая организация, работающая с конечными потребителями, будь то производитель, оптовик или розничный продавец, ведет розничную торговлю».[[2]](#footnote-2)

Покупателем может выступать как физическое, так и юридическое лицо.

Розничные торговцы занимаются продажей товаров и услуг конечному потребителю, а не деловому. Различие в них состоит в том, что конечный потребитель приобретает товары, которые не подвергаются последующему изменению вне дома. Деловой же закупает промежуточную продукцию, предназначенную для производства другой продукции или услуг.

Отличие розничных торговцев от оптовых заключается в том, что первые приобретают товары довольно большими партиями и сбывают их в небольших количествах конечному потребителю, использующему продукцию для личного потребления. Оптовые торговцы сбывают товар большими партиями, их покупателями являются другие дистрибьютеры, розничные торговцы, коммерческие и промышленные пользователи и организации.

Розничные продавцы выступают связующим звеном между производителями и потребителями. Ритейлеры предоставляют информацию о вкусах и предпочтениях общества производителям, которые, в свою очередь, на основании этих данных оценивают величину спроса покупателей на определенные группы товаров и целесообразно распределять производительную мощность. Покупатели получают информацию о производителях, исходя из этого, в дальнейшем отдают свое предпочтение.

«Основные цели коммерческой работы в розничной торговле заключаются в обеспечении доведения товаров до покупателей и торговом обслуживании с учетом требований рынка. Коммерческой деятельности должен быть присущ динамизм, обусловленный изменениями во внутренней и внешней среде, ресурсном потенциале, технологии торговли, финансовом состоянии, что составляет основу функционирования розничного торгового предприятия».[[3]](#footnote-3)

Розничная торговля представляет собой не только сферу деятельности, которая выступает в качестве индикатора развития общества, но и является особым видом бизнеса, существующего в условиях риска, сталкивается с проблемой неопределенных и незащищенных прав собственности, несовершенной информации, недобросовестной конкуренции. То непосредственное изучение эволюции розничной торговли открывает дополнительные возможности более глубокого познания ее рыночных отношений.

Истоки возникновения розничной торговли берут начало в эпоху зарождения товарно-денежных отношений. Впервые о розничной торговле упоминается в древних памятниках античного Рима и Афин.

Караванная торговля исторически считается первой формой торговли. Она проводилась нерегулярно, не имела четких правил и фиксированного места продаж.

С дальнейшим развитием розничной торговли появляются все новые современные способы торговли. В средние века главной формой торговли стали стихийные рынки, на которых организовывались ярмарки. В отличие от караванной торговли ярмарочная имела точное время и место проведения.

«На некоторых ярмарках были разработаны стандартные требования к качеству продукции, а затем и введена практика торговли по образцам, а не только конкретными партиями. Бурное развитие торговли привело к появлению постоянных мест торговли, т.е. к возникновению специализированных торговых центров».[[4]](#footnote-4)

Новый этап развития розничной торговли связан с началом промышленной революции, наблюдавшейся в ряде ведущих западных стран. Период отмечается возникновением специализированных магазинов розничной торговли продуктами питания. Постепенно мелкие торговцы осознали, что узкий товарный ассортимент приводит к сокращению ожидаемой выручки. Расширение товарного ряда является наиболее действенным методом получения бóльшей прибыли. «На этом этапе можно выделить две тенденции в развитии розничной торговли: одни торговцы за счет расширения ассортимента товаров преобразовывали торговые точки в магазины, другие создавали крупные торговые сети».[[5]](#footnote-5)

Объединение магазинов в торговые сети впервые начинает происходить в Европе в XV-XVI веках, что привело к появлению новых серьезных конкурентов для местных ритейлеров.

Появление в начале 1800-х годов первых универмагов в Англии, Соединенных Штатах и Франции ознаменовало новый этап в истории розничной торговли. Универмаги стали символом процветания и являлись доминирующим форматом ритейла на протяжении более 100 лет. Они способствовали возникновению дискаунтеров и моллов, которые создавались путем объединения различных торговых точек под одной крышей.

В XIX веке в США и Европе начали зарождаться первые розничные торговые сети. Эра экспансии сетевой торговли началась в самом начале XX века, а превосходство данной бизнес-модели стало очевидно после Второй мировой войны, когда значительно возросло мировое потребление потребительских товаров.

В 1912 г. в США впервые распахнули свои двери два магазина самообслуживания, где покупатели имели доступ к продукции напрямую, что произвело своего рода революцию и повлияло на развитие современных форматов в дальнейшем. В 1916г. в США был открыт первый супермаркет, в том виде, в котором мы привыкли видеть его сейчас. Совсем скоро хозяйственная деятельность вышла за пределы одного магазина, что привело к появлению крупной торговой сети, насчитывавшей несколько тысяч точек продаж.

Очевидно, что сетевая торговля в своем развитии насчитывает более чем вековую историю. Трансформация мировой экономики привела к изменению, как масштабов, так и форматов ритейла. Начало Великой депрессии в США вынудило коммерсантов заняться поисками новых способов организации торговли, каждый был заинтересован в снижении расходов, связанных с ведением хозяйственной деятельности. Так, в 1929 г. в США появились первые дискаунтеры, которые образовались на основе уже существующих форматов самообслуживания. Такие форматы розничной торговли, как торговый центр и гипермаркет в нашем современном понимании, также зародились в Соединенных Штатах в первой четверти XX века.

60-70-е годы – период серьезных испытаний для магазинов самообслуживания. Мировой кризис существенно повлиял на дальнейшее развитие торговли. В результате революционных изменений появляются такие новшества в сфере торговли, как ввод штрих-кодирования товаров, использование сканеров и терминалов.

«В то же время для отраслей потребительского сектора сферы товарного обращения социалистических стран Восточной Европы, как и для других сфер и отраслей плановой экономики, были чужды такие понятия, как конкуренция, эффективный менеджмент, маркетинг, реклама. Ограниченный ассортимент товаров, выпускавшийся в количествах из расчета на душу населения, не требовал ни многообразия форматов, ни совершенствования методов торговли».[[6]](#footnote-6)

Довольно продолжительное время товарное обращение в Советском Союзе находилось под строгим контролем. Основное внимание уделялось возможностям производства, в то время как потребности населения оставались на втором плане.

В 1980-90-х годы мировая розничная торговля изменилась полностью. Хозяйственная деятельность в рамках розничной торговли стала более сложной и многоуровневой. В этот период ей присущи следующие черты: тесное взаимодействие с потребителем, слабая мобильность услуг и высокая скорость операций. С появлением информационных технологий, возникает новый конкурент розничной торговли в лице электронной торговли. Основными и неотъемлемыми признаками розничной сети на этом этапе становится: наличие специализированного центра, который отвечает за системную поддержку и наличие региональных сбытовых подразделений.

## 1.2. Современное состояние и основные тенденции в развитии мировой розничной торговле

В развитии современной розничной торговли можно выделить несколько этапов (см. рисунок 1). Каждый этап обладает своими характеристиками и особенностями, рассмотрим их более подробно.

Начальным этапом является стадия формирования. Для нее свойственны следующие черты: значительное число мелких независимых ритейлеров, доминирование маленьких магазинов, низкие цены, узкий товарный ассортимент, невысокое качество продукции и уровень обслуживания.

«Для этапа быстрого роста характерно развитие компаний за счет регионального распространения, открытие новых магазинов, консолидация, появление сетевых игроков, дифференциация форматов, ориентированных на различные потребительские группы, неравномерность территориального распространения современных форматов.

Для стадии замедления роста развития характерно равномерное территориальное распространение современных форматов, рост уровня консолидации отрасли, преобладание современных форматов, высокий уровень розничного предложения и конкуренции.

Для стадии зрелости характерен рост прибыли за счет повышения эффективности бизнес-процессов, снижения издержек, повышения инновационного уровня бизнеса, достижения высокого уровня консолидации отрасли с доминированием современных форматов в условиях высокого уровня конкуренции и большого разнообразия форматов». [[7]](#footnote-7)

На каком бы этапе развития не находилась розничная торговля в той или иной стране, ей будут присущи единые для всех классификационные признаки (см. таблицу 1).

**Таблица 1. Классификационные признаки розничной торговли**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Признак классификации** | **Характеристика признака** |
| 1 | Концентрация и место расположения | - Изолированное размещение магазина;  -групповое размещение торговых точек (сетевая торговля) |
| 2 | Вид реализуемого ассортимента | - Специализированный;  -универсальный;  - комбинированный (смешанный) |
| 3 | Форма торгового обслуживания:  А) методы продажи товаров;  Б) дополнительные услуги; | А) – индивидуальное обслуживание (через прилавок);  - продажа методом самообслуживания;  - открытая выкладка;  - продажа товаров по образцам или каталогам;  - продажа товаров по предварительным заказам;  - прямая продажа по телефону, интернету;  Б) – консультации; демонстрация образцов;  - подгонка швейных изделий под размеры клиента;  - разделка, нарезка продуктов питания, расфасовка по заказам клиентов;  - праздничная упаковка, доставка заказов;  - гибкие формы расчетов за покупку (кредитные, дисконтные карты);  - гарантии качества, возврата, ремонта |
| 4 | Типы розничных предприятий | - товары, павильоны, гастрономы, универмаги, универсамы, торговые дома, торговые центры, дискаунтеры, супер- и гипермаркеты, бутики |
| 5 | Уровень розничных цен | - низкие («кэш энд кэрри», «сэкондхэнд», дисконтные);  - высокие (цены бутиков, супер- и гипермаркетов, торговых центров, торговых домов, фирменных магазинов) |

Источник: Стефанов П. Эффективная розничная торговля – важный фактор социальной стабильности. // Научно-технический журнал. 2010. №5. - С.49.

«Формат розничной торговли – это совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия (как сетевого, так и независимого) к одному из распространенных в мировой практике видов. Как правило, каждый из форматов имеет устоявшееся наименование».[[8]](#footnote-8)

На сегодняшний день существует немало классификаций форматов розничной торговли, в первую очередь рассмотрим пример западной (см. таблицу 2).

**Таблица 2.** **Основные типы форматов розничной торговли**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип** | **Описание** |
| Специализированный магазин | Предлагает узкий спектр продуктов с широким ассортиментом |
| Универмаги, супермаркеты | Предлагают несколько разновидностей продуктов, каждый тип товара продается в своем отделе |
| Небольшие магазинчики | Небольшие торговые заведения, располагающиеся вблизи жилых кварталов |
| Магазины, торгующие по сниженным ценам (дискаунтеры) | Предлагают стандартный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку имеют возможность устанавливать меньшую долю прибыли за счет большего оборота |
| Магазины «бросовых цен» | Закупают и продают товар по более низким ценам, чем обычные магазины. Обычно торгуют непроданными остатками, избыточными товарами и т.п. |
| Фирменные магазины | Принадлежат и управляются фирмами-производителями и продают их продукцию |
| Независимые магазины | Принадлежат частным предпринимателям либо являются подразделениями крупных розничных корпораций |
| Оптовые клубы | Продают ограниченный ассортимент продуктов со значительными скидками своим членам, которые платят ежегодные взносы |
| Супермагазины | Направлены на более полное удовлетворение потребностей людей в постоянных покупках продуктов питания и прочих товаров. Поэтому предлагают широкий спектр дополнительных услуг – прачечные, химчистки, ремонт обуви и т.д. |
| Комбинированные магазины | Представляют собой вариант супермаркета в сфере лекарственных препаратов. В таких магазинах комбинируются продовольственные и лекарственные отделы |
| Гипермаркеты | Занимают в среднем 20 тыс. кв. м и объединяют в себе принципы супермаркета, дискаунтера и оптовой торговли |

Источник: Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. — СПб.: Питер, 2006. - С.30.

В таблице 3 приведен европейский подход. В отличие от предыдущей, данная классификация почти не применима к реалиям российской розничной торговли.

**Таблица 3.** **Европейская классификация форматов торговли**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Продовольственный ассортимент** | **Непродовольственный ассортимент** | **Синтетические форматы** |
| Гипермаркет  Классический супермаркет  Экономичный супермаркет  Дискаунтер  Мега-дискаунтер  «Удобный» магазин  Киоск | Универмаг  Мастера категорий (техника, одежда, обувь, книги)  Дрогери  Строительные и мебельные рынки  Марочный магазин  Киоск | Торговый центр  Торговая галерея  Мода (сочетание продовольственных и непродовольственных товаров в ассортименте) |

Источник: Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. — СПб.: Питер, 2006. - С.31.

За последнее время существенно возросла роль торговых транснациональных компаний (ТНК). Наиболее весомое воздействие ТНК оказывают на сетевую розничную торговлю. В связи с этим, процессы формирования мировых розничных сетей стоит считать частью механизма образования новой уклада глобальной экономики.

«В современных условиях глобализации ТНК получили возможность не только координации производства в разных частях света, но и контроля распределения созданного продукта через глобальные международные розничные торговые сети. Осознание того, что распределение является самым важным звеном цепочки воспроизводства материальных благ, привело к значительному ужесточению конкуренции в данной сфере».[[9]](#footnote-9)

Среди мировых лидеров розничной торговли заметно выделяются компании, торгующие продовольственными товарами. В их число входят Carrefour, 7-Eleven, Tesco. Они успешно вышли на международную арену и соперничают с национальными розничными сетями.

В ряду предприятий, не занимающихся торговлей продовольствием, также немало тех, чьи попытки ведения бизнеса за рубежом увенчались успехом. Ярким примером является компания IKEA, предлагающая потребителям широкий товарный ассортимент по приемлемым ценам. Данная стратегия была благополучно применена на практике в разных странах.

Говоря о розничной торговле одеждой, следует отметить наиболее влиятельных игроков на международном рынке: шведская компания H&M, испанская корпорация Inditex, владеющая брендами Zara, Pull&Bear, Bershka и другими, японский холдинг Fast Retailing, владеющий брендами Uniqlo, J Brand, Theory и американская компания Gap.

«Рынок розничной торговли бытовой техники и электроники является индикатором благополучия домашних хозяйств, чутко реагирует на складывающуюся макроэкономическую ситуацию, является высоко конкурентным, быстро обновляется, представлен достаточно технологичными товарами, сопутствующими и взаимодополняющими продуктами и сервисами».[[10]](#footnote-10)

В качестве примеров отметим крупнейших ритейлеров бытовой техники и электроники в США и Канаде – Best Buy, в Европе – Media Markt, в Китае – Suning,

Мировые лидеры ритейла постоянно находятся в поисках новых рынков сбыта, находящихся в других государствах. Одним из способов расширения географии присутствия является слияние предприятий имеющих схожую направленность в деятельности. «Слияния и поглощения позволяют компаниям решать многие стратегические задачи, будь то получение эффектов масштаба, расширение географии деятельности, усиление рыночных позиций или финансовой мощи, переход в новые, более перспективные отрасли, доступ к передовым технологиям».[[11]](#footnote-11)

«Так, в 2011 г. объемы слияний и поглощений в мировой экономике достигли рекордных 5,1 трлн. долл. США. Результатом этого процесса явилось усиление концентрации и централизации капитала в мировом масштабе. В итоге в 2011 г. 25 крупнейшим глобальным частным корпорациям, куда, в том числе, входили Walmart, Carrefour и др., принадлежали ведущие позиции по капитализации бизнеса, доходам и прибыли».[[12]](#footnote-12)

В настоящий момент возросло значение международных поставок, что сказывается на ассортименте товаров. Если раньше на прилавках магазинов розничной торговли продукция местных производителей составляла больше 70%, то согласно новой тенденции доля зарубежной продукции значительно повышается.

«Лидеры розничной торговли не только осуществляют прямые поставки с развивающихся рынков, что позволяет крупным компаниям предлагать товары высокого качества по необычайно низким ценам, но и открывают собственные производства в этих странах. Как результат, крупнейшие ритейлеры могут конкурировать по ценам с сетями специализированных магазинов и универмагов. Поставки товаров с развивающихся рынков становятся важным аспектом поддержания ценовой конкурентоспособности». [[13]](#footnote-13)

Можно с уверенностью заявить, что трансформация мировой экономической системы в первую очередь происходит под влиянием Китая. Присоединение к ВТО позволило КНР ускорить проведение широкомасштабных реформ; расширить объем экспорта, круг участников внешнеэкономической деятельности и доступ иностранного капитала в сферы, прежде закрытые для зарубежного бизнеса; привести национальное законодательство в соответствие с международными нормами. В 2010 году страна стала крупнейшим мировым экспортером, с торговым оборотом 1,5 трлн. долларов.

В настоящее время уровень розничной торговли в большей части развитых стран достиг очень высоких значений. На рынках государств доминируют современные форматы ритейла, значительное количество розничных сетей вышли на международные рынки, став успешными транснациональными компаниями.

На официальном сайте UNCTAD ежегодно публикуется рейтинг ведущих транснациональных торговых сетей мира. Место в рейтинге определяется объемом продаж. Несколько лет подряд этот список возглавляет американская компания Walmart, чей товарооборот в несколько раз превышает объем продаж других глобальных розничных сетей. Согласно данным, предоставленным компанией Deloitte, в 2016 году выручка компании составила 485,9 млрд. долларов.

В настоящее время «мировая розничная торговля показывает средний рост выручки на уровне 5% в год, и это несмотря на экономическую нестабильность в мире. Основными драйверами роста ритейла стали развивающиеся рынки. Здесь высокие показатели не только у локальных, но и у крупных мировых сетей».[[14]](#footnote-14)

Говоря о нестабильности, стоит упомянуть финансово-экономический кризис. Он в значительной степени оказал влияние на все отрасли без исключения.

Вопреки статистике, свидетельствующей о замедлении темпов роста в секторе ритейла, по информации UNCTAD 10 ведущих мировых розничных сетей в период кризиса сумели поддержать объемы продаж на прежнем уровне, а некоторые смогли увеличить. Среди них: Walmart, Carrefour, Metro, Tesco, Schwarz.

Одним из ключевых вопросов, требующий рассмотрения, является вопрос о наиболее перспективном рынке с точки зрения развития розничного бизнеса. Этой проблематикой занялись аналитики из консалтинговой компании A.T. Kearney. Они проводят исследование «результаты, которого основываются на анализе индекса глобального развития розничной торговли (Global Retail Development Index - GRDI) (см. таблицу 4), показывающего инвестиционную привлекательность торговых сетей на развивающихся рынках. То есть чем выше уровень значения индекса, тем быстрее следует входить на иностранный рынок».[[15]](#footnote-15)

В 2016 году, как и несколько лет подряд, рейтинг возглавила КНР. Факторов такого успеха немало, среди них стоит отметить относительно стабильное развитие западных форматов ритейла в Поднебесной, что, в свою очередь, открывает для розничных торговцев дальнейшие перспективы роста.

В 2009 году первое место было отдано Индии, но в 2016 году она утратила свои позиции, опустившись на строчку ниже. В результате большого притока мировых инвесторов, розничные цены в Индии резко возросли, на рынке появилось чрезмерное количество игроков, положение дел значительно изменилось.

Малайзия и Казахстан поделили между собой третье и четвертое места. В 2016 году Российская Федерация располагалась в рейтинге лишь на 22 месте,

**Таблица 4. Индекс глобального развития розничной торговли, 2016 год**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Страна** | **Размер рынка (25%)** | **Страновой риск (25%)** | **Насыщенность рынка (25%)** | **Временные обязательства (25%)** | **Уровень индекса глобального развития розничной торговли** | **Население**  **(млн.)** | **ВВП на душу населения** | **Национальный объем продаж розничной торговли ($ млрд.)** |
| 1 | Китай | 100,0 | 61,2 | 36,2 | 92,5 | 72,5 | 1,372 | 14,190 | 3,046 |
| 2 | Индия | 53,7 | 54,3 | 75,8 | 100,0 | 71,0 | 1,314 | 6,209 | 1,009 |
| 3 | Малайзия | 81,2 | 83,4 | 23,5 | 50,4 | 59.6 | 31 | 26,141 | 93 |
| 4 | Казахстан | 56,4 | 37,3 | 61,9 | 70,2 | 56,5 | 18 | 24,346 | 48 |
| 5 | Индонезия | 64,3 | 38,9 | 50,2 | 68,9 | 55,6 | 256 | 11,112 | 324 |
| 6 | Турция | 85,9 | 46,4 | 31,9 | 53,1 | 54,3 | 78 | 20,277 | 241 |
| 7 | ОАЭ | 95,2 | 100,0 | 1,3 | 18,0 | 53,6 | 10 | 66,997 | 69 |
| 8 | Саудовская Аравия | 91,2 | 64,9 | 21,3 | 31,5 | 52,2 | 32 | 53,565 | 109 |
| 9 | Перу | 47,3 | 52,8 | 50,4 | 57,2 | 51,9 | 31 | 12,077 | 70 |
| 10 | Азербайджан | 33,9 | 30,8 | 80,9 | 59,3 | 51,2 | 10 | 18,512 | 17 |

0=низкая привлекательность

100=высокая привлекательность

0=низкий риск

100=высокий риск

0=насыщен

100=ненасыщен

0=никаких временных обязательств

100=срочные временные обязательства по доступу на рынок

Источник: The 2016 Global Retail Development Index. Global Retail Expansion at a Crossroads [Электронный ресурс]//A.T.Kearney Global Management Consulting Firm [Сайт]. URL: https://www.atkearney.com/documents/10192/8226719/Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads–2016+GRDI.pdf/dc845ffc-fe28-4623-bdd4-b36f3a443787 (дата обращения: 31.01.17)

что было обусловлено снижением ряда важных макроэкономических показателей.

Результаты данного исследования еще раз демонстрируют нам настоящую ситуацию на европейских рынках. В связи с их перенасыщенностью предприятия розничной торговли стараются выйти на зарубежную территорию.

Развитие современного ритейла тяжело представить без участия современных технологий. Потребности розничной торговли в инновациях дают толчок к развитию высокотехнологичных отраслей. Розничные продавцы, используя высокотехнологичную продукцию, выводят свои предприятия на новый уровень эффективности.

На данный момент на зарубежных рынках доминируют такие форматы ритейла, как гипермаркеты, супермаркеты и дискаунтеры. На их долю приходится 47% всего рынка розничной торговли. Несмотря на это, в последнее время повысился интерес к магазинам малого формата. Во-первых, большие супермаркеты становятся менее привлекательными для потребителей. Последние тратят слишком много времени для того, чтобы обойти бесчисленные торговые ряды и отстоять длинные очереди в кассу. Во-вторых, демографическая ситуация в некоторых странах складывается таким образом, что количество домашних хозяйств, состоящих из одного или нескольких человек увеличивается. Необходимость закупать продукты впрок на всю неделю пропадает, люди отдают предпочтение частым покупкам в небольших магазинах. В-третьих, поездка в крупный супермаркет может считаться рациональной только в том случае, когда потребитель приобретает значительное количество товара, в противном случае затраты на дорогу неоправданны. И, наконец, в-четвертых, розничные продавцы и производители товаров потребительского назначения постепенно осознают, что мелкоформатные магазины позволяют лучше спланировать ассортимент товаров или организовать выкладку продукции.

«В результате влияния всех этих тенденций мелкоформатные розничные сети впервые начали восприниматься как обладающие большим потенциалом в области экономически эффективных инновационных решений».[[16]](#footnote-16)

Принимая во внимание все вышесказанное, общие закономерности современного развития рассматриваемого сектора экономики можно свести к следующему:

- увеличение доли крупнейших сетевых магазинов,

- активное развитие мелкоформатной розничной торговли,

- увеличение числа магазинов «шаговой доступности» и снижение числа гипермаркетов, находящихся за чертой города,

- ужесточение конкуренции среди мировых ритейлеров,

- повышение значения маркетинговых коммуникаций в торговле и исследования розничной рынка в целом,

- использование психологических методов воздействия на потребителя для увеличения спроса на продукцию,

- тенденция к сокращению количества товара на складах предприятий и увеличению частоты поставок извне,

- повсеместное развитие торговли вне магазина,

- активное внедрение информационных технологий в розничном секторе,

- глобализация розничной торговли.

Перейдем к рассмотрению тенденций в сфере розничной торговли. В первую очередь это глобализация ритейла и выход на рынки развивающихся стран. «Процесс глобализации создает фундаментальный сдвиг в мировой экономике от существовавших ранее изолированных национальных хозяйств и приграничной торговли до стирания национальных различий в государственном регулировании, функционировании бизнес-среды, культуре и трансграничной торговле в связи с развитием технологий транспортировки, телекоммуникаций и формированием общечеловеческих ценностей».[[17]](#footnote-17)

Ускорение процессов глобализации розничной торговли в определенной степени оказывает воздействие на хозяйственную деятельность ритейлеров разного уровня. Прежде всего, внутренняя среда розничного бизнеса трансформируется под влиянием развития электронной коммерции, а изменения внешней среды обусловлены интернационализацией различных торговых операций.

Еще одним направлением развития мирового ритейла является внедрение информационных технологий на предприятиях розничной торговли, что дает им возможность, в первую очередь, иметь более тесные взаимоотношения с потребителями, используя веб-сайты в качестве обратной связи. Во-вторых, развитие онлайн-торговли может поспособствовать сокращению расходов, связанных с арендой или покупкой торговых и складских помещений. В-третьих, информационно-коммуникационные технологии оказывают большую помощь в осуществлении контроля и выстраивании алгоритмов оптимизации логистических систем поставок.

Уже в настоящее время розничные продавцы уделяют пристальное внимание высоким технологиям, вкладывают немалые средства на покупку соответствующей техники. Вполне вероятно, что в будущем использование наличных денег сведется к минимуму, а применение кредитных карт и мобильных приложений при совершении любого рода покупок станет совершенно привычным. На данный момент Южная Корея и Япония являются лидерами среди всех стран мира по количеству мобильных платежей, однако к их показателям быстро приближаются некоторые другие государства.

Перенасыщение европейского рынка уже сейчас приводит к тому, что большое количество розничных продавцов и инвесторов стараются найти пути выхода на бурно развивающиеся потребительские рынки Востока. Основными направлениями расширения хозяйственной деятельности станут Индия и Китай.

«Economist Intelligence Unit (EIU), прогнозировал к концу 2016 года, что рынок розничной торговли Китая станет крупнейшим в мире уже и по общему обороту (см. таблицу 5). Произойдет это за счет роста городского населения, его доходов и стимулирования спроса со стороны правительства. К 2022 году оборот розничной торговли Китая вырастет примерно в 3,5 раза, составит 25% от совокупного оборота 60 крупнейших стран и почти вдвое превысит оборот розничной торговли США».[[18]](#footnote-18)

Индия – еще один центр притяжения мировых инвестиций. Однако если рассматривать рынок ритейла, то он все еще находится под сильным контролем государства, чтобы организовать розничный бизнес в этой стране необходимо образовать партнерство с местными предприятиями.

**Таблица 5. Прогноз роста оборота розничной торговли, млрд. долларов США**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Страна** | **2 012** | **2016** | **2022** |
| Китай | 2 311 | 4 208 | 8 346 |
| США | 3 390 | 3 961 | 4 470 |
| Индия | 846 | 1 877 | 3 823 |
| Япония | 1 692 | 1 497 | 1 628 |
| Россия | 659 | 932 | 1 482 |
| Бразилия | 500 | 768 | 1 155 |
| Всего в 60 крупнейших странах | 17 012 | 23357,9 | 33471,2 |

Источник: Retail 2022: How the Economist Intelligence Unit sees the retail landscape changing over the next decade [Электронный ресурс] // Economist Intelligence Unit [сайт]. URL: http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Web20130212Como\_sera\_el\_retail\_en\_2020.pdf (дата обращения: 23.12.16)

Использование западных моделей розничной торговли и научно-технических достижений вовсе не исключает широкомасштабное наступление компаний с Востока на Запад.

«Возьмем для примера китайские компании. Банки обладают огромной ликвидностью, позволяющей им поддержать любые планы ритейлеров по международной экспансии. Бренды электроники Lenovo и Haier имеют устойчивую репутацию, и такие бренды, как Li-Ning Sports, тоже в перспективе способны привлечь западного потребителя».[[19]](#footnote-19)

Индийские розничные продавцы пока что имеют потенциал развития внутри собственной страны, однако некоторые местные бренды успешно продвигаются в Европе, на Ближнем Востоке и в Юго-Восточной Азии.

Полагая, что львиная доля ресурсов розничной торговли Европы будет идти на Восток, не стоит сбрасывать со счетов рынки Скандинавских страны, где экономическая стабильность, высокий уровень жизни и обеспеченность ресурсами позволяют активно развивать хозяйственную деятельность.

Более того, исходя из последних прогнозов изменения реального ВВП, становиться очевидным, что потенциал Восточной и Центральной Европы еще не исчерпан (см.таблицу 6).

**Таблица 6. Прогноз ежегодного роста ВВП в реальном выражении\*, %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Регион | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Европейский союз | 2,1 | 2,0 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| Западная Европа | 1,9 | 1,8 | 1,8 | 1,7 | 1,7 |
| Центральная Европа | 4,4 | 4,2 | 4,1 | 3,9 | 4,0 |
| Восточная Европа | 3,3 | 3,5 | 3,7 | 3,6 | 3,4 |

Источник: World economic outlook database [Электронный ресурс] // International Monetary Fund [сайт]. URL: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx (дата обращения: 29.12.16)

\*Реальный ВВП – валовая стоимость товаров и услуг, произведенных исключительно в экономике страны, при постоянных ценах.

Перспективное будущее ритейла связывают с рынками Африки и Ближнего Востока. Среди всех стран стоит отметить ЮАР, Нигерию, Турцию и Египет. Однако темпы роста оборота розничной торговли все еще будут невысокими, а рынки продемонстрируют все свои возможности лишь через 15-20 лет.

Необходимо обозначить и неблагоприятные тенденции развития розничной торговли. Во-первых, на фоне укрепления юаня, удорожания сырья и ужесточения требований за соблюдением экологических стандартов при производстве, цены на товары из Китая будут постепенно расти. Возникнет ситуация, когда Европа будет закупать китайскую продукцию по ценам значительно выше, чем сегодня. Во-вторых, ощутимо увеличатся издержки для розничных продавцов, в связи с тем, что им необходимо придерживаться жестких «зеленых» стандартов.

«Таким образом, основной детерминантой развития мировой розничной торговли является противодействие торговых организаций росту конкуренции на розничных рынках товаров и услуг и, в соответствии с этим, их стремление к монополизации рынка, что выражается в росте концентрации розничных продаж, региональной и глобальной экспансии, повышении инновационной активности бизнеса в сфере информационных технологий, использовании современных методов стратегического управления и таких инструментов, как маркетинг и логистика».[[20]](#footnote-20)

Все вышеперечисленные тенденции развития мирового ритейла позволяют нам сделать вывод о том, что розничная торговля как одна из самых значимых сфер в экономике, в большей степени определяет основные векторы развития той или иной страны. Какого вектора будет придерживаться самая крупная экономика мира – Китай, подробнее рассмотрим во второй главе работы.

## 1.3. Стратегии выхода на зарубежный рынок

Интернационализация - «процесс современного развития, состоящий во взаимосвязи и взаимозависимости различных государств и организаций, и ведущий к возникновению международных объединений в различных сферах (экон., полит., культ., военной и т. д.)».[[21]](#footnote-21)

Причин, обуславливающих стремление компаний прибегнуть к международной экспансии, можно обозначить довольно большое количество. Среди них могут быть: поиск мест, где стоимость производства, включая стоимость рабочей силы, дешевле; стремление продвигать свои продукты и услуги на новые рынки со значительным спросом; доступ к сырьевым материалам; минимизация рисков; стремление сократить сезонные колебания; использование лучших технологий; снижение рисков потери рыночной доли и т.д.

Мотивов может быть достаточно много, вместе с тем, среди всего многообразия можно выделить четыре основных фактора интернационализации (см. рисунок 2).

Первым является драйвер рынка. Одной из самых распространенных причин интернационализации бизнеса является необходимость поиска новых потребителей. Обычно, когда компания решает выйти на международную арену, домашний рынок находится либо в стагнации, либо перенасыщен. Компании могут стремиться к физическому присутствию на ведущих рынках, где находятся конкуренты, следуя им или самостоятельно агрессивно продвигаться, вкладывая соответствующие инвестиции.

Давление со стороны потребителей также приводит к тому, что компании решаются «идти вовне». За отсутствием качественных, высокотехнологичных товаров обычный пользователь в эпоху развития электронной коммерции, обладая общей осведомленностью о наличии определенной продукции на других рынках, попросту откажется от услуг предоставляемых местными предприятиями.

**Рисунок 2. Драйверы интернационализации**

Многие игроки обращают внимание на зарубежные рынки с целью получения ресурсов (производственных, трудовых и т.д.). Возможно, разыскиваемый ресурс можно приобрести по более низкой стоимости или же его просто не существует в родной стране.

Второй драйвер - это затраты. «Расширение сбыта за счет экспортной деятельности может позволить фирме увеличить объем производства продукции и тем самым снизить удельные издержки. Начав экспорт, компания может распределить издержки управления, содержания зданий и оборудования, проведения научно-технических исследований на большее количество единиц выпускаемой продукции».[[22]](#footnote-22) Эффект масштаба особенно выгоден в тех отраслях, где первоначальные расходы на разработку продукта высоки.

Государственная политика определяется как третий фактор. Она действительно может способствовать или препятствовать интернационализации. Страна с прозрачной судебной системой и минимальная коррупция, в которой на самом высоком уровне обеспечивается соблюдение прав интеллектуальной собственности, с большей вероятностью будет привлекать прямые иностранные инвестиции. Следует отметить, что ни одна страна не является полностью открытой, сохраняется определенный уровень ограничений. Каждая из них открывает свою экономику только в той мере, в какой это принесет экономические выгоды.

«Иногда налоговые и финансовые выгоды, предоставляемые предприятиям-экспортерам, могут служить основным стимулом для начала экспортной деятельности. Многие национальные правительства активно занимаются налоговым стимулированием экспорта».[[23]](#footnote-23)

Различия в законодательствах стран также могут выступать в качестве побудительного фактора для компаний, деятельность которых в некоторой степени ограничена местными законодательными актами, искать новых потребителей за рубежом.

И, наконец, глобализация оказывает давление на компании, которые вынуждены диверсифицировать свою деятельность в ответ на конкуренцию. Кроме этого они должны понимать, что нельзя ограничиваться анализом конкурентных преимуществ только местных игроков, необходимо принимать во внимание конкуренцию, исходящую от предприятий, расположенных на других рынках.

Решение о выходе на зарубежный уровень должно приниматься с особой осторожностью. Необходимо учитывать такие факторы, как культурные различия, языковые барьеры, религиозные убеждения, социально-политические проблемы, особенность бизнес-среды, в том числе стили ведения переговоров и т.д. Поэтому рекомендуется, прежде чем приступать к разработке международной стратегии, определить основную структуру содержания. Эта структура обязательно должна состоять из четырех основных компонентов, а именно: международных факторов, внутренних и международных источников конкурентных преимуществ, идентификации и отбора рынка и, наконец, наилучшего способа проникновения на идентифицируемый рынок.

После того как компания приняла решение начать расширение на внешний рынок, следующим шагом является разработка хорошо продуманной, целенаправленной и надежной международной стратегии. В обязательном порядке должны быть рассмотрены такие важные аспекты, как политическая стабильность, размер располагаемого дохода, темпы роста экономики, экономические циклы, цены на топливо, валютный курс и степень инфляции в целевой стране. Также необходимо иметь сведения о наличии квалифицированных рабочей силы, демографической ситуации в стране, степени соблюдения контрактов, степени защиты интеллектуальной собственности.

Когда вся теоретическая составляющая вопроса изучена, компания встает перед задачей практической. Рассмотрим, какие модели доступа на новый рынок существуют в международной практике (см. таблицу 7).

**Таблица 7. Описание стратегий выхода на новые рынки**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид стратегии** | **Описание** |
| *Стратегия прямого экспорта* | Компания реализовывает свою продукцию напрямую конечным потребителям на выбранном зарубежном рынке, используя в первую очередь собственные ресурсы. Продажи могут быть осуществлены как собственными силами, так и с помощью местных торговых представителей, которые занимаются продвижением товара или услуги. В таком случае компания сама занимается маркетинговыми исследованиями, находит каналы дистрибуции, несет ответственность за заказы клиентов и послепродажное обслуживание. |
| *Контрактное производство* | Заключение договора на изготовление продукции или оказание услуг компании на внешнем рынке местным производителем. «Контрактное производство используется в случае производства отдельных частей продукции, выполнении отдельных стадий технологического процесса, переработки сырья и материалов, а также при монтаже и сборке из деталей и комплектующих, производимых в разных странах, готового изделия».[[24]](#footnote-24) |
| *Дочернее предприятие* | Указанная стратегия проникновения на зарубежный рынок предполагает создание нового предприятия, зависимого от материнской компании с точки зрения финансирования, а также корпоративного управления. |

Продолжение таблицы 7

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид стратегии** | **Описание** |
| *Контракт на управление* | Контракт на управление предполагает использование экспертизы зарубежной компании для использовании в управлении местной компании за счет получения доли от выручки (от 2% до 5%). |
| *Стратегия косвенного экспорта* | Косвенный экспорт отличается от прямого тем, что реализацией продукции на местном рынке занимаются независимые организации. |
| *Создание дочерней компании путем поглощения* | Поглощение предусматривает полное приобретение существующей компании на зарубежном в рынке для создания дочерней.  Преимущества:   * Выход на рынок занимает небольшое количество времени; * Получением преимущества перед конкурентами за счет использования ресурсов поглощаемой компании, в том числе каналов сбыта и цепочки логистики; * Снижение рисков неудачи выхода на новый рынок по сравнению с созданием новой компании. |
| *Совместное предприятие* | Кооперация с одной или несколькими компаниями для создания нового предприятия на зарубежном рынке. |
| *Лицензирование* | Лицензирование предусматривает передачу местной компании (лицензиату) права собственности актива иностранной компании (например, использование бренда) за определенное вознаграждение в виде процента от продаж или фиксированных платежей. |
| *Франчайзинг* | Франчайзинг представляет собой особую форму лицензирования, где местная компания обязуется вести бизнес на условиях франчайзи. Оплата по франчайзингову контракту в большинстве случаев представляет либо единоразовый платеж за приобретение франшизы, либо ежемесячные отчисление в виде процентов от продаж.  Выбор модели франчайзинга зависит, в первую очередь, от доступных ресурсов компании и общей рыночной стратегии. Франчайзинг - подходящий вариант для мелких и средних розничных продавцов, особенно за счет поддержка франчайзи в плане маркетинга и создания бренда. |
| *Стратегический альянс* | Стратегический альянс является формой сотрудничества между потенциальными или существующими конкурентами.  Формы стратегического альянса:   * Долгосрочное соглашение – соглашение по созданию совместного предприятия или договоренность о возможности использования ресурсов другой компании для получения конкурентных преимуществ; * Краткосрочного соглашение – соглашение между двумя компаниями в целях достижения краткосрочной цели, такой как разработка нового продукта. |

Источник: Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки // Молодой ученый. 2011. №7. Т.1. — С. 121

## Выводы

На сегодняшний день в большинстве развитых стран уровень развития розничной торговли характеризуется современными форматами магазинов, ориентацией на потребителя, а также глобализацией розничных сетей, которые стали преуспевающими транснациональными компаниями.

За последние годы рынок мировой торговли демонстрирует рост выручки на 5% в год, что является выдающимся показателем на фоне экономической нестабильности в мире. Основной прирост выручки был достигнут за счет показателей развивающихся стран.

Основной тенденцией розничной торговли является глобализация ритейла и выход международных сетей на рынки развивающихся стран. Глобализация коренным образом изменила формат мировой торговли путем нивелирования различий в процессе государственного регулирования, в функционировании бизнес-среды, а также культурных особенностей стран. Это все было достигнуто за счет развития технологий логистики, телекоммуникации и, в последнее время, информационных технологий.

Развитие мировой розничной торговли уже сейчас привело к перенасыщению европейского рынка, следовательно, международные сети начинают искать новые пути для расширения бизнеса. Наиболее привлекательными являются развивающиеся потребительские рынки Востока. Основными направлениями расширения хозяйственной деятельности становятся Индия и Китай. В связи с кардинальными отличиями восточной культуры и традиций ведения бизнеса международным компаниям необходимо более детально выбирать и прорабатывать стратегию выхода на новый рынок.

# Глава 2. Развитие рынка розничной торговли в Китае (1981 г. - по настоящее время)

Начиная с 1981 года, в сфере розничной торговли в Китае наблюдаются беспрецедентные изменения. С одной стороны, общие доходы от розничных продаж потребительских товаров растут очень быстрыми темпами, в среднем на 14% в год. С другой стороны, розничная торговля в Китае становится чрезмерно разнообразной с точки зрения отношений форм собственности, формата розничных продаж и национальной принадлежности игроков на китайском рынке, который, как следствие, стал настоящим «полем битвы» для местных и зарубежных ритейлеров.

Различают три периода в истории развития розничной торговли в Китае. Основной особенностью первого периода (1981-1990 гг.) является доминирование во всем секторе предприятий с государственной формой собственности. Несмотря на то, что рыночные механизмы постепенно внедряются в экономику, плановая система остается ключевой движущей силой в розничной торговле, которая лишает государственных ритейлеров свободы в принятии самостоятельных решений. В связи с дефицитом предложения и контролем государства над доступом на рынок, конкуренция ограниченна. Уровень жизни и уровень доходов населения все еще остаются низкими, что отражается на покупательной способности китайских потребителей. Розничная торговля как целый сектор в это время находится на ранней стадии развития.

Второй период (1991-2000 гг.) характеризуется разнообразием структуры форм собственности и форматов розничных продаж. Рыночные механизмы становятся главной движущей силой национальной экономики. Дефицит предложения постепенно преодолевается. Ускоряется процесс расширения торговых точек благодаря открытию сетевых магазинов. Как уровень жизни, так и уровень доходов китайских потребителей значительно повышаются, что приводит к усилению покупательной способности. Однако в связи с серьезной конкуренцией, прибыль розничных продавцов существенно сокращается.

Третий период (2001 г. - по настоящее время) представляет собой развитие процесса глобализации и интернационализации. Китайский рынок становится открытым для иностранных розничных продавцов, а многие крупные международные торговые сети запускают свой бизнес на территории КНР. Местные крупные ритейлеры стремительно расширяют деятельность благодаря заключению сделок по слиянию и поглощению торговых предприятий. Уровень рыночной концентрации довольно высок, а конкуренция становится более ожесточенной и оказывает большее влияние на прибыль розничных продавцов. Темпы роста китайской экономики постепенно замедляются, однако на протяжении значительного промежутка времени демонстрируют двузначные показатели, что способствует повышению покупательной способности населения.

Автор данной работы считает, что каждый из рассматриваемых периодов нуждается в более детальном анализе. На основании единого системного подхода мы предоставим полную информацию об определенном временном отрезке. Далее в работе перечислены основные характеристики, которые будут формировать содержание отдельного раздела.

На национальном уровне показатель ВВП на душу населения является самым оптимальным показателем макроэкономических условий, который, в свою очередь, отражает покупательную способность всех жителей. Что касается государственной политики, акцент делается на политике, связанной с *доступом на рынок* и *управлением хозяйственной деятельностью*. В качестве некого критерия, отражающего уровень жизни населения*,* мы возьмем за основу коэффициент Энгеля, представляющий– это удельный вес расходов на продукты питания в общем объеме потребительских расходов. Согласно показателям ООН, коэффициент определяет материальное положение индивида следующим образом:

КЭ >59% - потребитель беден;

КЭ = 51%-59% - потребитель еле сводит концы с концами;

КЭ = 50%-41% - потребитель имеет некоторые сбережения;

КЭ = 40%-21% - зажиточный потребитель;

КЭ <20% - богатый потребитель.

И, наконец, рассматривая *отношение между спросом и предложением*, мы уделяем внимание роли рынка в процессе распределения и возможностям потребителей как покупателя.

***Основные детерминанты розничной торговли.*** Когда мы рассматриваем положение розничной торговли в отдельно взятой стране, то в основном анализируем три аспекта: *рыночная концентрация, структура отношений собственности, формат розничной торговли*.

*Рыночная концентрация* – относительная величина и количество предприятий, действующих на рынке. Для вычисления рыночной концентрации используются два индекса концентрации, CR4 (пропорция между общими доходами от продаж четырех крупнейших ритейлеров и общими доходами от продаж во всей отрасли) и CR8 (пропорция между общими доходами от продаж восьми крупнейших ритейлеров и общими доходами от продаж во всей отрасли).

Розничные продавцы осуществляют хозяйственную деятельность в рамках различных *форматов*. Степень разнообразия этих форматов отражает уровень модернизации розничной торговли.

Согласно условиям вступления в ВТО, страна должна ускорить процесс открытия внешнему миру. В связи с вышесказанным, изменения в *структуре отношений собственности* в розничной торговли является естественным последствием институциональных преобразований и глобализации.

***Хозяйственная деятельность розничных продавцов.*** Рассматривая вопрос, связанный с ведением хозяйственной деятельности в сфере ритейла, мы остановимся на четырех составляющих: *расширение хозяйственной деятельности, управление, технологии и логистика*.

*Расширение* деятельности очень важно для розничного продавца, желающего увеличить свое влияние. *Информационные технологии* играют значимую роль в *управлении* предприятием. Китайские ритейлеры относительно поздно стали использовать информационными технологиями, однако наверстали упущенное довольно быстро. *Логистика* важна для рационализации процесса передвижения товаров и услуг.

***Производительность.*** Наш анализ производительности в основном фокусируется на трех аспектах: *формирование* *прибыли, финансовые характеристики и общие доходы от продаж потребительских товаров и их вклад в ВВП.*

Под *формированием прибыли* подразумевается то, каким образом получает эту самую прибыль розничный продавец, которая, в свою очередь, была совершенно разной в различные периоды развития розничной торговли в Китае. Говоря о *финансовых характеристиках*, мы соотносим их с прибыльностью предприятия. Автор использует три показателя для того чтобы измерить прибыльность: норма прибыли, годовые доходы от продаж с одного квадратного метра площади и годовые доходы от продаж продукции, произведенной одним работником. И, в конечном итоге, мы анализируем уровень роста *доходов от продаж потребительских товаров и их вклад в ВВП.*

## 2.1. Период 1981 – 1990 гг.: доминирование государственной собственности

В рассматриваемый период ВВП на душу населения повышается стремительно, но абсолютный уровень все еще остается низким. В 1981 году ВВП на душу населения составляет 492 юаней, в 1987 году он удвоился, а в 1990 году достиг показателя в 1644 юаня (см. таблицу 8).

Доходов потребителей в это время хватает лишь на поддержание базовых нужд, что отражается на ограниченности спроса (см. рисунок 4).

**Таблица 8. ВВП на душу населения и коэффициент Энгеля в Китае**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **Год** | **ВВП на душу населения (в юанях)** | **Коэффициент Энгеля** | |
| **Деревня** | **Город** |
| I | 1981 | 492 | 59,9 | 56,7 |
| 1982 | 528 | 60,7 | 58,7 |
| 1983 | 583 | 59,4 | 59,2 |
| 1984 | 695 | 59,2 | 58 |
| 1985 | 858 | 57,8 | 53,3 |
| 1986 | 963 | 56,4 | 52,4 |
| 1987 | 1112 | 55,8 | 53,5 |
| 1988 | 1366 | 54 | 51,4 |
| 1989 | 1519 | 54,8 | 54,4 |
| 1990 | 1644 | 58,8 | 54,2 |
| II | 1991 | 1893 | 57,6 | 53,8 |
| 1992 | 2311 | 57,6 | 52,9 |
| 1993 | 2998 | 58,1 | 50,1 |
| 1994 | 4044 | 58,9 | 49,9 |
| 1995 | 5046 | 56,6 | 49,9 |
| 1996 | 5846 | 56,3 | 48,6 |
| 1997 | 6420 | 55,1 | 46,4 |
| 1998 | 6796 | 53,4 | 44,5 |
| 1999 | 7159 | 52,6 | 41,9 |
| 2000 | 7858 | 49,1 | 39,2 |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Год | ВВП на душу населения (в юанях) | Коэффициент Энгеля | |
| Деревня | Город |
| III | 2001 | 8622 | 47,7 | 38,2 |
| 2002 | 9398 | 46,2 | 37,7 |
| 2003 | 10542 | 45,6 | 37,1 |
| 2004 | 12336 | 47,2 | 37,7 |
| 2005 | 14040 | 45,5 | 36,7 |
| 2006 | 16500 | 43,0 | 35,8 |
| 2007 | 20169 | 43,1 | 36,2 |
| 2008 | 23708 | 43,6 | 37,9 |
| 2009 | 25605 | 40,9 | 36,5 |
| 2010 | 30015 | 41,1 | 35,7 |
| 2011 | 35198 | 40,3 | 36,3 |
| 2012 | 38449 | 39,3 | 36,2 |
| 2013 | 41908 | 37,7 | 35,0 |
| 2014 | 46652 | 34,8 | 32,6 |
| 2015 | 49992 | 33,0 | 31,5 |

Источник: China Statistical Yearbook - 2001 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2001e/ml/indexE.htm (дата обращения: 23.12.16); China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 23.12.16)

**Рис. 4 Потребительские расходы Китая, 1980-2015 гг. (в юанях)**

Источник: China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 23.12.16)

***Доступ на рынок*.** Несмотря на то, что китайское правительство допускает сосуществование различных форм собственности в розничной торговле, оно в основном предоставляет субсидии и специальные условия по выплате налогов крупным государственным ритейлерам. Розничных продавцов, чья деятельность осуществляется в рамках негосударственной формы собственности, относительно немного. Что касается иностранных ритейлеров, то им запрещено открывать свои торговые точки в Китае. Вместе с тем, в 1980 году Госсовет КНР издает постановление о создании четырех специальных экономических зон (Шэньчжэнь, Чжухай, Шаньтоу, Сямынь) в последствие открытых для зарубежных розничных продавцов. В 1988 году пятой, крупнейшей в Китае, СЭЗ стал о. Хайнань.

***Государственное регулирование хозяйственной деятельности*.** Государственные структуры в полной мере контролируют хозяйственную деятельность розничных продавцов. Розничные цены и управление торговыми предприятиями также находится под серьезным контролем. Правительство определяет квоты на продовольствие и издает специальные талоны для каждого городского жителя. В данных условиях ритейлеры ограничены в принятии решений, их задача заключается лишь в перенаправлении товара от завода к конечному потребителю.

***Коэффициент Энгеля.*** В течение всего периода (10 лет), коэффициент Энгеля постепенно снижается, однако общий уровень как в городе, так и в деревне все равно остается высоким (см. таблицу 8). Высокий коэффициент Энгеля предполагает, что китайские потребители до сих пор имеют недостаточно денег для того, чтобы купить что-то кроме жизненно необходимых вещей, что, в свою очередь, ограничивает развитие розничной торговли в Китае.

***Отношение спроса и предложения****.* Первый период характеризуется дефицитом предложения. Для того чтобы справиться с этой проблемой, правительство решает прибегнуть к мерам по установлению цен и выпуску продовольственных талонов с целью распределения ограниченных товаров для китайских потребителей.

* ***Основные детерминанты розничной торговли***

Благодаря политике реформ и открытости, в китайской экономике наблюдается быстрый рост. Сфера розничной торговли также претерпевает изменения, меняется ее структура и масштаб. Количество розничных торговых точек возрастает с 2 млн. (1981 г.) до 9,2 млн. (1991 г.). Число работников, занятых в розничном секторе, утраивается с 7,6 млн. (1981 г.) до 21,9 млн. (1991 г.).

***Рыночная концентрация.*** В течение первого периода индексы CR4 и CR8 находятся на низком уровне, что свидетельствует о наличии большой конкуренции в китайской розничной торговли (см. таблицу 9). Существует огромное количество розничных продавцов, но масштабы их деятельности малы.

**Таблица 9. Показатели индексов CR4 и CR8 для отрасли розничной торговли в Китае**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Год** | **CR4** | **CR8** |
| 1980 | 0,46% | 0,67% |
| 1985 | 0,41% | 0,63% |
| 1990 | 0,28% | 0,67% |
| 1995 | 0,44% | 0,76% |
| 2000 | 0,87% | 1,24% |
| 2001 | 1,03% | 1,80% |
| 2002 | 1,48% | 2,32% |
| 2003 | 2,14% | 3,20% |
| 2004 | 2,53% | 3,68% |
| 2005 | 2,88% | 4,10% |

Источник: National Statistical Bureau. Chinese Commerce and Foreign Trade Statistical Materials 1998; Chinese Domestic Market Statistical Yearbook 1990; Chinese Chain Store Statistical Yearbook 2006. – Beijing: Chinese Statistical Publishing House

***Форматы розничной торговли.*** Самыми распространенным форматами розничной торговли являются универмаги и бакалейно-гастрономические магазины. Среди прочих стоит упомянуть магазины по продаже риса или мяса, овощные лавки. Данная практика характерна, в первую очередь, для плановой системы, когда потребитель вынужден ходить в разные магазины за разными видами продукции, что, конечно же, неудобно.

***Структура отношений собственности.*** В рассматриваемом периоде наблюдается сосуществование различных форм собственности. Число частных торговых точек стало возрастать, в то время как государственных и коллективных снижаться. Однако последние все еще доминируют, получая бóльшие доходы.

* ***Хозяйственная деятельность розничных продавцов***

***Расширение хозяйственной деятельности.*** Правительство продолжает диктовать условия расширения тем розничным продавцам, чьи предприятия относятся к категории государственных или коллективных. Расширение происходит в основном за счет увеличения площади в пределах одного торгового помещения. В рассматриваемый период осуществляется небольшое количество сетевых операций, операций по приобретению предприятия или франшизы.

***Управление.*** Вследствие дефицита предложения и предписаний со стороны правительства, ритейлеры в основном занимаются решением проблем, связанных с хранением товаров на складе и организацией процесса товародвижения. У розничных продавцов нет прав назначать цены или предпринимать попытки вмешательства в сам процесс торговли.

***Технологии.*** При управлении хозяйственной деятельностью ни один из розничных продавцов не применяет информационные технологии. Операции производятся либо вручную, либо механизированы наполовину. В 1981 году Министерство Коммерции закупает 4000 POS-терминалов[[25]](#footnote-25) из Японии и направляет их в большие торговые точки в крупных городах. Такой программно-аппаратный комплекс появляется в Китае впервые.

***Логистика.*** Розничные торговые предприятия исполняют почти все функции самостоятельно. У них имеются в наличии собственные транспортные отделения и складские помещения.

***Производительность.*** Прибыль, получаемая розничными продавцами, формируется как разница между оптовой и розничной ценами. Принимая во внимание характер плановой экономики, в большей степени именно государство и диктует что продавать и в каком количестве. Таким образом государство определяет насколько прибыльным будет предприятие.

Норма прибыли предприятий розничной торговли в рассматриваемый период варьируется от 6% до 7%. К ряду факторов, оказывающих негативное влияние на финансовые характеристики, можно отнести слабую развитость экономики и ограниченность спроса и предложения.

По мере быстрого роста ВВП, общие доходы от продаж потребительских товаров продолжают увеличиваться в течение первого периода. Их среднегодовые темпы роста (15,4%) приблизительно равны среднегодовым темпам роста ВВП (15,0%), но значительно выше среднегодовых темпов роста розничных цен (6,8%). Рост общих доходов от продаж в сферах розничной и оптовой торговли в среднем за период составляет 7, 9% (см. таблицу 10).

## 2.2 Период 1991-2000 гг.: диверсификация розничной торговли

Наблюдается быстрый рост ВВП на душу населения, показатель увеличивается с 1519 юаней в 1989 году до 7858 юаней в 2000 году (см. таблицу 8). Основываясь на данных, можно сделать вывод, что затраты китайских потребителей становятся больше, а спрос на потребительские товары растет (см. рисунок 4).

***Доступ на рынок.*** «В 1991-1992 гг. возникают специализированные преференциальные формирования новых типов, такие как «зоны высоких технологий»; «зоны свободной торговли», ориентированные на развитие внешнеторговой деятельности; «зоны приграничного сотрудничества» и др. В итоге в начале 1990-х годов в Китае, преимущественно в восточных провинциях, складывается целый пояс свободных экономических зон, различающихся между собой по функциям и отраслевой специализации».[[26]](#footnote-26)

Одному или двум зарубежным розничным продавцам разрешается инвестировать в разнообразные свободные зоны, причем сделать это они могут лишь посредством создания совместного или кооперативного предприятий, где их доля в уставном капитале не может превышать 51%.

В июне 1999 года Госсовет провозглашает новую политику, в соответствии с которой иностранным розничным продавцам разрешается осуществлять хозяйственную деятельность во всех провинциальных центрах. Зарубежные инвесторы по-прежнему могут войти на китайский рынок путем создания совместных или кооперативных предприятий, но допускаемая доля их уставного капитала увеличена до 65%.

***Государственное регулирование хозяйственной деятельности.*** Правительство ослабляет прямой контроль над деятельностью розничных продавцов, что позволяет последним принимать собственные решения и нести ответственность за производительность. Однако государство продолжает наблюдать за рынком и издает серию законов, регулирующих поведение ритейлеров. Более того, правительство начинает осуществлять финансовую поддержку и снижает процентную ставку для того, чтобы стимулировать развитие сетевых торговых точек. В октябре 2000 года Государственный комитет КНР по развитию и реформе издает закон «О предприятиях иностранного капитала».

***Коэффициент Энгеля.*** Коэффициент Энгеля продолжает снижаться (см. таблицу 8). Очевидно, что население стало иметь бóльшее количество денег, которое намеревается потратить, что, в свою очередь, предполагает появление новых возможностей у производителей и розничных продавцов для собственного развития.

***Отношение спроса и предложения.*** По мере экономического развития постепенно разрешается проблема дефицита предложения. В 1993 году правительство отменяет систему продовольственных талонов, что позволяет потребителям покупать доступный товар на рынке. В 1998 году правительство объявляет о том, что с «экономикой дефицита», в рамках которой существовал Китай, покончено и страна вступает в новую фазу. С этого времени недопоставки важнейших потребительских товаров наблюдаются очень редко. Китайские потребители не только имеют возможность выбора продуктов, но и начинают уделять внимание качеству этих продуктов и сервиса.

* ***Основные детерминанты розничной торговли***

Количество розничных торговых точек увеличивается с 9,2 млн. (1991г.) до 13,3 млн. (1995 г.), а число работников, занятых в рассматриваемой отрасли, возрастает с 22 млн. (1991 г.) до 30 млн. (1995 г.). Для упрощения задачи, начиная с 1998 года, Национальное бюро статистики Китая при составлении статистических данных учитывает только торговые точки, на которых занято, по меньшей мере, 60 работников, а годовой доход составляет более 5 млн. юаней. Исходя из этих условий, в 1998 году насчитывается 14304 предприятий розничной торговли, а в 2000 году уже 18482. Число работников, которые подходят под новые стандарты, составляет 2,3 млн. в 1998 году и 2,2 млн. в 2000 году. Причина данного снижения – внедрение системы самообслуживания.

***Рыночная концентрация.*** Индекс рыночной концентрации розничной торговли в Китае продолжает расти, однако относительный уровень остается низким (см. таблицу 9), это означает, что конкуренция в сфере розничной торговли довольно существенна.

***Форматы розничной торговли.*** В рассматриваемый период наблюдается быстрое развитие современной розничной торговли в Китае. Появляются: супермаркеты, крупные специализированные магазины, магазины «шаговой доступности», универмаги, торговые центры. Универмаги были распространены в прошлом, однако постепенно их присутствие снижается, на смену им приходят супермаркеты. В предыдущий период в Шанхае около 60% доходов от розничной торговли формировалось за счет универмагов, в 1999 году этот показатель падает до 25%. Если в 1991 году в ТОП-100 предприятий розничной торговли входят исключительно те, чья хозяйственная деятельность осуществлялась только в формате универмагов, то в 2000 году из 10 самых влиятельных предприятий лишь 4 ведут бизнес в рамках этого формата.

* ***Хозяйственная деятельность розничных продавцов***

***Расширение хозяйственной деятельности.*** В качестве основной движущей силы ускорения процесса расширения выступают прямые инвестиции в розничные сети. Первая торговая цепочка появляется в декабре 1990 года в г. Дунгуань провинции Гуанчжоу, вторая в Шанхае в августе 1991 года, а третья в Пекине в августе 1992 года. Таким образом, положено начало так называемой «эры сетевых магазинов».

***Управление.*** Когда рыночные механизмы постепенно внедряются в экономику, ритейлеры стараются больше уделять внимания нуждам потребителей. Попытки по улучшению качества затрагивают как внутреннюю среду торговых помещений, так сервис, предоставляемый в магазине. Важнее всего то, что в связи возросшей конкуренцией, китайскими розничными продавцами впервые начинают использоваться различные маркетинговые инструменты, такие как связи с общественностью (PR) и промоушн-акции.

***Технологии.*** Розничные продавцы в Китае постепенно внедряют компьютерные технологии. Среди других внедренных технологий стоит отметить штриховое кодирование, цветовое кодирование, компьютерные программы для ведения финансовой деятельности. В 1997 году Госкомитет по делам экономики и торговли провозглашает политику поощрения использования автоматизированных и информационных систем малыми и средними розничными предприятиями.

***Логистика.*** Стремительное расширение торговых сетей приводит к развитию распределительных центров, что в значительной мере меняет картину всей логистической системы. В 2001 году у 80% топовых торговых сетей есть свои распределительные центры. Неудивительно, что качество оборудования и обслуживания на старых складских помещениях нуждается в серьезных доработках.

* ***Производительность***

Затраты, связанные с преодолением постоянно растущей конкуренции, значительно снижают доходы розничных продавцов. В течение второго периода норма прибыли в сфере розничной торговли Китая составляет 3-4%.

Общие доходы от продаж потребительских товаров продолжают расти наряду с непрерывно растущим ВВП. Среднегодовой рост ВВП с 1991 по 2000 годы в среднем находится на отметке в 17,46%, а общий доход от продаж потребительских товаров - 16,8%. Доходы, получаемые от деятельности оптовых и розничных предприятий, стабильно составляют 9-10% ВВП (см. таблицу 10).

## 2.3. Присоединение к ВТО и его влияние на сферу розничной торговли

В истории КНР еще никогда не наблюдалась настолько высокая покупательная способность китайских потребителей, как в рассматриваемый период.

По данным авторитетной консалтинговой компании McKinsey&Company к концу 2015 года потребительские расходы домохозяйств в Китае должны были увеличиться до 17 000 юаней, однако они составили еще бóльшую цифру 19 308 юаней (см. рисунок 4). **В** 2015 году общие потребительские расходы достигли рекордного исторического показателя в 5773,05 млрд. долларов, что позволило КНР обогнать Японию и занять 2 место в мире по этому показателю после США. Кроме того, этим же обуславливается и рост розничных продаж в аналогичном году – 8,1% в противовес увеличению ВВП на 6,9%.

«На фоне повышения роли потребительского сектора в структуре китайской экономики в IHS прогнозируют, что объем ВВП Китая в долларовом эквиваленте превысит объем ВВП американской экономики в 2024 г., составив $28,25 трлн. и $27,31 трлн. соответственно».[[27]](#footnote-27)

Розничная торговля находится в прямой зависимости от уровня потребительского спроса и покупательной способности. В 2015 г. объем розничного товарооборота составил 30 093 млрд. юаней, что на 10,7% больше, чем в 2014 г. (см. таблицу 11).

***Доступ на рынок.*** В 2001 году Китай получает членство в ВТО. На основании соглашения, КНР обязуется открыть свой рынок для иностранных розничных продавцов в течение 3 лет. Китайское правительство в 2004 году провозглашает политику, которая формирует новый подход в отношении размещения инвестиций, владения акциями и максимального количества торговых точек, которыми располагают иностранные ритейлеры. Правительство на провинциальном уровне должно, одобрять прошения на открытие розничных торговых точек иностранными продавцами на следующих условиях: (1) площадь торгового помещения не должна превышать 3000 м2, общее число торговых точек в провинции не должно превышать 3, а во всем Китае 30; (2) площадь торгового помещения не должна превышать 300 м2, общее число торговых точек в провинции не должно превышать 30, а во всем Китае 300. Муниципальные правительства в Китае получают команду спроектировать коммерческие зоны для развития местной экономики. Как китайские, так и зарубежные розничные продавцы могут выбрать в качестве места расположения своей торговой точки только в локальных коммерческих зонах. Более того, в 2010 году издаются нормы и правила «О регистрации постоянных представительств иностранных предприятий».

Правительство КНР осторожно «открывает шлюзы» сектора розничной торговли для иностранных игроков. «Вместе с тем, в данный момент правительство Китая задалось целью стимулировать внутреннее потребление, для чего старается трансформировать экспортоориентированную модель развития экономики. В результате это приведет к тому, что в ближайшее время мы будем наблюдать буйный рост в сфере китайской розничной торговли».[[28]](#footnote-28)

Маржинальность продаж иностранных розничных компаний в 2014 году составил 19%, в то время как местных – 16,4%. В этом же году, в список ТОП 100 входит 23 зарубежных предприятия, среди которых тайваньская компания «RT-Mart International Ltd.» занимает лидирующее место (см. таблицу 12).

**Таблица 12. Рейтинг зарубежных розничных сетей в Китае, входящих в число ТОП 100, 2015 г. (в соответствии с объемом продаж)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Предприятие** | **Страна** | **Объем продаж в 2015 г. (млн. юаней)** | **Рост объемов в сравнении с 2014 г. (%)** | **Количество торговых точек в 2015г.** | **Рост числа торговых точек в сравнении с 2014г. (%)** |
| 1 | RT-Mart | Тайвань | 107,906 | 4,8 | 409 | 9,9 |
| 2 | Wal Mart | США | 73,547 | 1,6 | 432 | 5,1 |
| 3 | Yum! Brands | США | 51,700 | 2,0 | 7000 | 7,7 |
| 4 | Carrefour | Франция | 40,102 | -12,3 | 234 | -1,3 |
| 5 | Metro | Германия | 19,100 | 1,1 | 82 | 1,2 |
| 6 | Watson&Co | Гонконг | 18,110 | 9,0 | 2483 | 18,9 |
| 7 | Parkson | Малайзия | 18,100 | -6,9 | 58 | 1,8 |
| 8 | Dennis Department Store | Тайвань | 18,000 | 4,7 | 378 | 67,3 |
| 9 | Lotte Mart | Южная Корея | 17,000 | -5,6 | 120 | -2,4 |
| 10 | Lotus | Таиланд | 13,690 | -0,7 | 82 | 6,5 |
| 11 | IKEA | Швеция | 13,070 | 27,9 | 18 | 12,5 |
| 12 | New World Department Store | Гонконг | 12.800 | -7,2 | 43 | 0 |
| 13 | AEON | Япония | 10,652 | 9,1 | 54 | 8,0 |
| 14 | McDonald’s | США | 10,000 | -13,0 | 2,300 | 9,5 |
| 15 | Ito-Yokado | Япония | 10,652 | -10,6 | 11 | -8,3 |
| 16 | FamilyMart | Япония | 4,940 | 17,1 | 1501 | 17,2 |
| 17 | Park’n Shop | Гонконг | 3,882 | -1,0 | 64 | -8,6 |
| 18 | Emart | Южная Корея | 1250 | -30,6 | 8 | -20,0 |
|  | Итого |  | 440, 350 | 0,5 | 15,277 | 11,1 |

Источник: «2015 年中国连锁百强»发布(ТОП 100 сетевых предприятий Китая 2015 г.) [Электронный ресурс] // China Chain Store & Franchise Association [сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCFA\_2015\_Top%20100\_TL\_160505.pdf (дата обращения: 26.01.17)

В настоящее время для многих иностранных розничных продавцов уже наступил «переломный момент», связанный с падением роста объемов продаж. Причин этому может быть несколько: ошибочное понимание потребностей китайских потребителей, принятие неверных локальных стратегий, продажа товаров по завышенной цене, нежелание разрабатывать продукцию, которая будет обслуживать конкретно китайский рынок.

Различия в стиле управления – являются еще одним камнем преткновения. Для зарубежных ритейлеров, насаждающих свою собственную культуру и методы ведения хозяйственной деятельности, достаточно трудно интегрировать на китайский рынок. В некоторых случаях, конфликты между руководством штаб-квартиры и руководством в Китае приводят к возникновению проблем, связанных с принятием управленческих решений, и влияют на общую производительность.

Для иностранных розничных продавцов, желающих расширить свою деятельность в Китае, обширная территория и высокая степень сегментации рынка могут быть одновременно как преимуществом, так и причинами трудностей. В условиях суровой конкуренции поиск китайского партнера или создание опорного пункта в ключевых городах КНР остаются одними из самых главных задач зарубежных ритейлеров.

***Государственное регулирование хозяйственной деятельности.*** Розничные продавцы в Китае наконец достигают статуса независимых игроков на рынке. Законодательных актов, изданных в этот период, достаточно много. Большинство документов экономического права имеют прямое отношение к регулированию хозяйственной деятельности в сфере розничной торговли. Например, закон КНР «о компаниях » (поправка 2005г.), закон КНР «о торговых марках» (поправка 2001г.), закон КНР «О паевых совместных предприятиях китайского и иностранного капитала» (поправка 2001 г.). Большой блок поправок в Конституцию был внес в 2004 г., прежде всего в статьи, касающиеся экономики.

Неоспоримый факт состоит в том, что китайские игроки укрепляют свои позиции. За последнее время участились случаи слияния и поглощения иностранных компаний китайскими. Многопрофильный конгломерат, базирующийся в Гонконге «China Resources Enterprise» приобрел 135 магазинов и 11 торговых центров, принадлежавших компании «Tesco», усилив тем самым свое присутствие на рынке. Данный холдинг в настоящий момент владеет 4000 супермаркетами «Vanguard» и магазинами «шаговой доступности», помимо этого ему принадлежит 80% совместного предприятия, тем временем как Tesco оставшиеся 20%.

Китайские розничные продавцы обычно концентрируют свою деятельность преимущественно на соответствующих региональных рынках, в связи с серьезными различиями в предпочтениях потребителей, проживающих в той или иной местности и эффективностью снабженческих сетей.

***Коэффициент Энгеля.*** На протяжении третьего периода коэффициент Энгеля постепенно снижается (см. таблицу 8). Уже в 2013 г. город и деревня почти сравнялись по этому показателю. Как ни парадоксально, но как городские, так и сельские жители, согласно данным, сейчас относятся к категории «зажиточный потребитель». Приверженность к сложившейся модели потребительского поведения способствует дальнейшему развитию розничной торговли Китая

***Отношения спроса и предложения.*** В течение третьего периода большинство потребительских товаров поставляется в избытке. Потребительская ценность продукции, образ торгового предприятия, условия внутри торговой точки, качество обслуживания – становятся важными факторами удовлетворения потребителя.

* ***Основные детерминанты розничной торговли***

Число компаний розничной торговли, соответствующих стандартам Национального бюро статистики в период с 2009 года по 2015 год увеличилось почти в 2,5 раз (см. рисунок 5). Число работников, занятых в этой отрасли возросло в 3 раза с 2001 года по 2015 год (см. рисунок 6). Стоит отметить, что открытие филиалов торговых точек происходит быстрее, чем прирост рабочей силы, что говорит об улучшении производительности в розничной торговле.

***Рыночная концентрация.*** В связи со стремительным расширением торговых сетей, появляются новые крупные торговые предприятия розничного типа. Уровень рыночной концентрации по сравнению с развитыми странами остается еще очень низким (см. таблицу 9). Однако, если рассматривать его эволюцию с начала становления КНР, то виден очевидный прогресс.

Ожесточенная конкуренция отражает реалии ведения хозяйственной деятельности в Китае. На рынке хозяйствуют как новые крупные игроки и национальные розничной сети.

**Рисунок 5. Общее количество компаний розничной торговли и число сетевых розничных компаний в Китае, 2009-2015 гг.**

Источник: China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 26.01.17)

В 2015 году Китайская ассоциация франчайзинга (China Chain Store and Franchise Association (CCFA)) опубликовала ежегодный список ТОП 100 розничных сетевых операторов Китая. На рисунке 7 обозначена доля «ведущей сотни» в общем объеме розничных продаж потребительских товаров в Китае. Именно начиная с 2005 года, показатели преодолели двузначный барьер.

**Рисунок 7. Доля ТОП 100 сетевых розничных операторов в общем объеме национальных розничных продаж потребительских товаров, 2001-2015 гг.**

Источник: «2015 年中国连锁百强»发布(ТОП 100 сетевых предприятий Китая 2015 г.) [Электронный ресурс] // China Chain Store & Franchise Association [сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCFA\_2015\_Top%20100\_TL\_160505.pdf (дата обращения: 26.01.17)

Общие объемы продаж ТОП 100 операторов в 2015 году составили 2,06 трлн. юаней, ненамного изменившись за год (см. таблицу 13). Примечательно, что темп роста объема продаж первой сотни замедлился с 2007 года. Вероятнее всего это связанно с некоторыми изменениями модели потребительского поведения и серьезной конкуренцией со стороны онлайн-ритейлеров.

В таблице 14 перечислены розничные торговые сети Китая, которые в 2015 году занимали первые десять позиций в списке ТОП 100 . В рейтинге много лет подряд лидирует компания Suning, занимающаяся продажей бытовой техники и электроники, с общим объемом продаж 158 млрд. юаней.

**Таблица 14. ТОП 10 розничных торговых сетей Китая, 2015 г.**

**(в соответствии с объемом продаж)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Компания** | **Объем продаж в 2015 году (млн. юаней, без налогов)** | **Рост объемов продаж в сравнении с 2014г. (%)** | **Количество торговых точек в 2015г.** |
| 1 | Suning Commerce Group Co. Ltd. | 158,600 | 24,4 | 1577 |
| 2 | Gome Electrical Appliances Holding Ltd. | 153,686 | 4,1 | 1932 |
| 3 | China Resources Vanguard Co. Ltd | 109,400 | 5,2 | 3397 |
| 4 | RT-Mart Shanghai Ltd. | 107,906 | 4,8 | 409 |
| 5 | Walmart (China) Investment Co. Ltd | 73,547 | 1,6 | 432 |
| 6 | Shandong Commercial Group Co., Ltd. | 63,721 | -0,3 | 740 |
| 7 | Lianhua Supermarket Holdings Co. Ltd | 60,474 | -2,1 | 3912 |
| 8 | Chongqing General Trading (Group) Co., Ltd. | 59,438 | -3,3 | 340 |
| 9 | Yum! Brands Inc., China Division | 51,700 | 2,0 | 7000 |
| 10 | Yonghui Superstores | 49,309 | 14,8 | 394 |

Источник: «2015 年中国连锁百强»发布( ТОП 100 сетевых предприятий Китая 2015 года) [Электронный ресурс] // China Chain Store & Franchise Association [сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCFA\_2015\_Top%20100\_TL\_160505.pdf (дата обращения: 26.01.17)

***Форматы розничной торговли.*** В третьем периоде наблюдается сосуществование различных форматов розничной торговли. Согласно Национальному бюро статистки Китая в 2015 году около 54% всех розничных торговых точек представлены специализированными магазинами и 16% супермаркетами. Говоря о доходах в сфере розничной торговли, в 2015 году 58% из них приходится на специализированные магазины, 14% на гипермаркеты и 11% на универсамы (см. таблицу 15).

**Таблица 15. Некоторые количественные показатели розничный сетей в КНР (по формату), 2015 год**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Классификация сетей** | **Количество сетей (ед.)** | **Количество торговых точек (ед.)** | **Количество персонала (10.000 чел.)** | **Площадь торговых точек (10.000 м2)** | **Объем продаж (100 млн. юаней)** |
| Магазин «шаговой доступности» | 100 | 17675 | 8,4 | 149,6 | 387,2 |
| Дисконтный магазин | 3 | 410 | 0,2 | 18,9 | 31,5 |
| Супермаркет | 414 | 33301 | 43,5 | 1918,7 | 3118,1 |
| Гипермаркет | 172 | 8584 | 55,9 | 3369,4 | 4962,9 |
| Магазин-склад | 5 | 128 | 1,5 | 69,7 | 250,3 |
| Универмаг | 104 | 4867 | 26,4 | 2104,4 | 3841,6 |
| Специализированный магазин | 1481 | 112959 | 92,8 | 8480,6 | 20521,0 |
| АЗС | 302 | 35710 | 29,0 | 5751,4 | 13313,9 |
| Магазин, торгующий на условиях франчайзинга | 320 | 21093 | 14,1 | 467,9 | 1739,7 |
| Магазин строительных материалов | 14 | 64 | 0,3 | 32,7 | 46,9 |
| Аутлет | 9 | 306 | 0,4 | 2,8 | 17,7 |
| Прочие | 68 | 10425 | 4,6 | 247,7 | 483,5 |

Источник: China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 29.01.17)

В настоящее время в Китае присутствуют большинство известных нам розничных форматов, каждый из которых находится на разных уровнях эволюции и развития:

* Универмаги(например: Golden Eagle, Parkson, Rainbow, New World)**.** Основной формат розничной торговли прошлых десятилетий, однако сейчас они сталкиваются с жесткой конкуренцией, постепенно вытесняются и теряют свое безоговорочное лидерство. Вместе с тем, в 2008 г. по объему продаж (883, 97 млн. юаней) универмаги обошли другие форматы ритейла.
* Гипермаркеты(например: Walmart, Carrefour, Vanguard, Tesco, Metro, RT-Mart Shanghai)**.** Зарождение данного формата в Китае по большей части связно с зарубежными ритейлерами. В настоящее время гипермаркеты активно появляются на рынках провинциальных столиц и других крупных городов, вследствие того, что на рынках таких мегаполисов, как Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Чунцин потенциал для развития почти исчерпан.
* Супермаркеты (например: A-Best Supermarket, Baijia Supermarket). Среди игроков на рынке, которые придерживаются данного формата розничной торговли, доминируют национальные ритейлеры.
* Магазины «шаговой доступности» (например: Family Mart, 7-eleven, Lawson). На сегодняшний день этот формат ритейла находится на стадии активного развития. В данной категории широкое распространение получили в основном иностранные торговые сети.
* Специализированные магазины: электроника и бытовая техника (например: GOME, Suning). В этом сегменте лидерами продаж являются национальные игроки. Более того, объем продаж специализированных магазинов в 2008 г. составил 501,64 млн. юаней, что позволило им занять второе место по этому показателю, уступив только универмагам.
* Дисконтные магазины (например: Megamills, Beijing Capital Outlets, Changsha Globe Outlets, Florentia Village). В основном находятся в самых крупных городах Китая. В Китае насчитывается около 400 аутлетов, что в несколько раз превышает их общее количество в США.

Хозяйствование в рамках нескольких форматов розничной торговли вписывается в стратегии местных игроков. Например, компания Wu Mart (物美, Wu Mei) повсеместно открывает гипермаркеты, супермаркеты и магазины «шаговой доступности» в Пекине. Другими примерами мультиформатных сетей являются Shanghai Friendship Group, Dalian Dashang Group и Wuhan Zhongbai Group.

Что касается рентабельности продаж по валовой прибыли, то для всех розничных форматов, кроме магазинов «шаговой доступности», в четвертом квартале 2013 года наблюдалась отрицательная динамика в сравнении с аналогичным периодом 2012 года (см. таблицу 16).

***Структура отношений собственности***

Количество государственных и коллективных торговых предприятий стабильно снижается (в 2015г. 1,06% и 1,15% соответственно среди предприятий с чисто китайским капиталом), в отличие от частных и предприятий с ограниченной ответственностью (68,7 % и 17,6% в 2015г. соответственно среди предприятий с чисто китайским капиталом).

Несмотря на то, что доля торговых предприятий с иностранным капиталом (включая Гонконг, Макао и Тайвань) среди всех зарегистрированных в Китае розничных предприятий довольно мала (0,9% в 2015г.), они занимают серьезные позиции в секторе.

* ***Хозяйственная деятельность розничных продавцов***

Слияние и поглощение предприятий становятся основными способами расширения торговых точек. Например, в 2004 году Wu Mart (物美, Wu Mei), крупнейший китайский супермаркет, покупает супермаркет Chaoshifa (超市发, Chao Shi Fa). В этом же году известнейший Wangfujing Department Store (王府井百货, Wang Fu Jing Bai Huo) покупает другой крупный универсам Shuang’an (双安, Shuang An). Некоторые другие случаи слияния и поглощения, произошедшие в настоящем десятилетии, представлены в таблице 17.

**Таблица 17. Некоторые случаи слияния и поглощения в секторе розничной торговли КНР**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Цель | Объявленная дата | Размер сделки (млн.долл.) |
| Shandong Commercial Group Co. | Yinzou Group Co. | 30/03/13 | 40 |
| Beijing Wangfujing International Commercial Development Co. | PCD Stores | 24/01/13 | 257 |
| Mianyang Yaoda Investment Co. | Taiyuan Tianlong Group Co. | 6/01/13 | 32 |
| Parkson Retail Group | Qingdao Parkson | 27/08/12 | 54 |
| Xiamen ITG Holding Co. | Xinda Duty-free Department Store | 10/07/12 | 9 |

Источник: Retail market in China (Рынок розничной торговли в Китае) [Электронный ресурс] // China Chain Store & Franchise Association [сайт]. URL: http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china\_dis\_issue114.pdf (дата обращения: 26.01.17)

***Управление.*** Розничные продавцы одной из своих первостепенных задач считают удовлетворение нужд потребителей. Почти каждый ритейлер участвует в так называемых «ценовых войнах», это участие, несомненно, отражается на прибыли. Существует два подхода к решению сложной задачи, связанной с увеличением доходов предприятия. Первый - улучшить производительность и снизить внутренние расходы, другой подход состоит в том, чтобы добиться у производителя продукции разного рода льготы, скидки или наложить на их товары некоторые ограничения, установить барьеры на включение в ассортимент магазина.

***Технологии.*** Ритейлеры повсеместно внедряют информационные технологии. Согласно исследованиям, проведенным в 2003 году, 80% крупных розничных продавцов и 30% розничных продавцов низкого и среднего уровня стали использовать автоматизированные управленческие системы.

Изменения в реальном розничном бизнесе происходят на фоне того, как Китай становится бесспорным лидером в области электронной коммерции. В 2015 году объем онлайн-продаж в КНР составил 672 млрд. долларов (на 42% больше в годовом исчислении). В настоящее время 15,9% всех покупок в стране совершается через интернет (по сравнению с 7,3% в США) и может достигать 30% к 2018 году. В 2013 году онлайн-платформы запустили 67 компаний из «ведущей сотни», что на 62 компании больше, чем в 2012 году.

На настоящий момент рынок электронной розничной торговли КНР является вторым по величине после рынка США.

«Несмотря на то что показатель проникновения широкополосного доступа в Китае составляет всего 30%, электронная розничная торговля уже в 2012 г. составляла 5-6% от общего объема розничных продаж, поравнявшись с США».[[29]](#footnote-29)

«Электронная розничная торговля может формировать развитие городов Китая и трансформировать сферу досуга. Эволюция, скорее всего, повлечет за собой снижение числа торговых центров на главных улицах и образование больших торговых центров, распределенных вблизи городской черты».[[30]](#footnote-30)

Розничная онлайн торговля в Китае – это не далекое будущее, а его настоящее. В 2013 году Поднебесная стала крупнейшим в мире интернет-рынком. Согласно китайской консалтинговой компании iResearch, в 2014 году количество онлайн-сделок в сфере ритейла КНР увеличилось на 48,7%, а общий стоимостной объем оценивается в 2,81 трлн. юаней, что составило 10,7% от общего объема розничного продаж страны (см. рисунок 8). По прогнозам, к 2018 году общий объем продаж через Интернет достигнет 7,3 трлн. юаней, что составит 12,4% от суммарного объема розничных продаж.

Ведущие игроки онлайн-продаж в Китае представлены на рисунке 9. Доминирующее положение занимает торговая площадка Tmall (61%), которая принадлежит китайскому гиганту Alibaba Group. Помимо Tmall в группу также входит широко известный российскому потребителю интернет-ресурс Taobao.

**Рисунок 8. Количество онлайн-продаж в сфере розничной торговли в КНР (млрд. юаней), 2011-2014 гг.**

Источник: Spotlight on China Retail [Электронный ресурс]//Fung Business Intelligence Centre [Сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/Spotlight%20on%20China%20Retail%20APR%2015.pdf (дата обращения: 31.01.17)

 «В 2013 году общий объем транзакций Taobao и Tmall составил $240 млрд., что на треть больше, чем у Amazon и eBay вместе взятых».[[31]](#footnote-31)

19% розничной онлайн-торговли Поднебесной приходится на вторую по масштабам компанию Китая, занимающуюся электронной коммерцией -JD.com. Скромные 3% принадлежат крупнейшему розничному продавцу в Китае по состоянию на 2016 год – Suning.

Быстрый рост онлайн-торговли превратил Поднебесную в новатора в области мобильных платежей. Платформа Alipay, разработанная Alibaba, имеет более 400 миллионов зарегистрированных пользователей, а WeChat Pay компании Tencent без проблем интегрирует электронную коммерцию и обмен сообщениями с платежами.

***Логистика.*** Роль распределительных центров становится еще более значительной. Они поставляют около 50-60% всех товаров, продаваемых на торговых точках. Убыток, который получают предприятия во время распределения товаров, составляет 2%. 85,7% всех поставок приходит вовремя, а 97,4% достигает нужного пункта. По всей видимости, логистическая система китайских розничных продавцов все еще нуждается в доработке. Высокие затраты на перевозку и слабая транспортная инфраструктура создают препятствия для розничных и дистрибьюторских компаний. Кроме того, во многих городах второго и третьего порядков, отсутствуют логистические центры.

Для того чтобы лучше контролировать транспортные расходы и повысить конкурентоспособность, некоторые крупные предприятия розничной торговли делают больший упор на управление логистикой в области ритейла. Одним из самых распространенных подходов является создание партнерства с надежными поставщиками логистических услуг для повышения качества обслуживания клиентов.

* ***Производительность***

Для того чтобы привлечь как можно больше покупателей и продать больше товара, ритейлеры борются друг с другом за установление наиболее привлекательной цены. Как результат бесконечной «ценовой войны», по некоторым позициям товаров прибыль розничных продавцов равняется нулю или демонстрирует отрицательные значения. В связи с этим, под давлением оказываются производители. Ритейлеры начинают устанавливать барьеры на вход в сети, преодолеть которые можно было лишь выплатив так называемый «входной бонус» (сумма, уплачиваемая производителем или поставщиком магазину (торговой сети) за включение товара в ассортимент магазина). Конфликты и напряженность между производителями и розничными продавцами превращаются в серьезную проблему.

Норма прибыли в рассматриваемый период снижается до 1-2%.

Китайские потребители теперь готовы платить за продукты более высокого качества, ставя в приоритет здоровье и комфорт, не забывая о функциональности и дизайне товара. Повышенное внимание к здоровому образу жизни «играет на руку» розничным торговцам в самых различных секторах ритейла. Действительно, в прошлом году компания Adidas получила 18-процентное увеличение прибыли в Поднебесной и не планирует на этом останавливаться, намереваясь открыть еще 3000 магазинов.

В третьем периоде среднегодовой рост ВВП по отношению к предыдущим двум периодам замедляется, но по-прежнему остается высоким – 9% (см. таблицу 10).

***2.4. SWOT-анализ индустрии розничной торговли в КНР***

SWOT-анализ является одним из наиболее часто используемых методов анализа факторов внутренней и внешней среды. С его помощью можно определить сильные (S) и слабые стороны (W) рассматриваемого социально-экономического объекта, дополнительные возможности (О) и угрозы (Т), которые исходят из внешней среды. Данный метод представляется наиболее подходящим для подведения итогов второй главы, посвященной развитию розничной торговли в КНР (см. рисунок 10).

**Рисунок 10. SWOT-анализ розничной торговли Китая**

***Сильные стороны*.** Китайские ритейлеры наконец полностью достигли статуса независимых игроков на рынке. Конкуренция стала ожесточенной не только в отношении иностранных розничных продавцов, но и между отечественными предприятиями.

Проанализировав зарубежные практики ведения розничного бизнеса, розничные продавцы в Китае в большинстве своем стали уделять должное внимание поведению потребителей, в особенности их нуждам. Потребительская ценность продукции, образ торгового предприятия, условия внутри торговой точки, качество обслуживания – становятся важными факторами удовлетворения потребителя.

В настоящее время в Китае присутствуют большинство известных нам розничных форматов, каждый из которых находится на разных уровнях эволюции и развития. Хозяйствование в рамках нескольких форматов розничной торговли вписывается в стратегии местных игроков, а слияние и покупка предприятий становятся основными способами расширения торговых точек.

Ритейлеры повсеместно внедряют информационные технологии. Помимо основных розничных форматов, набирает все бóльшие обороты интернет-торговля.

Несмотря на то, что государственные предприятия составляют уже меньшую часть от общего числа предприятий розничной торговли, чем еще 10 лет назад, государственная поддержка остается на прежнем высоком уровне.

***Слабые стороны.*** В сравнении даже с самыми крупными китайскими розничными предприятиями, иностранные гиганты ритейла контролируют глобальные каналы закупок, обладают передовыми концепциями управления, сильной финансовой устойчивостью, единой системой распределения, огромными масштабами операций, передовые условиями ведения бизнеса и другими менее очевидными преимуществами.

***Возможности.*** С точки зрения возможностей, ведущие иностранные розничные продавцы, получившие доступ на китайский рынок, способствуют повышению общего уровня отрасли розничной торговли КНР, привнося, к примеру, современные методы управления и маркетинга.

Аргументы, заключенные автором данной работы в квадрат «возможностей», могут быть более наглядно продемонстрированы рисунке 11, который отражает

потенциал розничной торговли некоторых стран. Китай, как мы можем заметить, обладает бóльшим потенциалом среди всех представленных стран.

***Угрозы.*** Вызовы, с которыми сталкивается индустрия ритейла в КНР, в основном исходят со стороны иностранных розничных продавцов. Последние обладают большим опытом в ведении хозяйственной деятельности: от разработанных стратегических концепций до всех аспектов внутреннего управления. Инвестиции в новые технологии способствуют повышению конкурентоспособности зарубежных ритейлеров, что позволяет им остаться непобедимыми в конкурентной борьбе в мировых масштаба.

## Выводы

Рынок розничной торговли Китая начал свое активное развитие после вступления Китая в ВТО в 2001 году. Уже в период с 2009 по 2015 год число международных розничных компаний в Китае выросло в 2,5 раза. Данная либерализация экономики позволила международным сетевым компаниям занять свои ниши в одном из самых перспективных рынков.

На сегодняшний день в Китае наблюдаются практически все возможные форматы розничной торговли, которые находятся на различных этапах своего развития, что открывает дополнительные возможности для зарубежных компаний эффективно использовать экспертизу, полученную при работе на других иностранных рынках. Более того, стремительная модернизация инфраструктуры страны и многих отраслей экономики способствует развитию сферы торговли и также положительно влияет на инвестиционный климат страны и отрасли розничной торговли, в частности.

С другой стороны, открытие экономики Китая создает трудности для ведения бизнеса местных компаний, которым сложно конкурировать с опытными мировыми игроками. Однако, сохраняется высокий уровень государственной поддержки, который позволяет местным компаниям получать необходимые привилегии и дает возможность конкурировать с крупными международными сетями.

# Глава 3. Выход иностранных розничных продавцов на китайский рынок в условиях его либерализации

## 3.1. Изменение условий деятельности на китайском рынке розничной торговли в результате выполнения обязательств в рамках ВТО

Розничная торговля является связующим звеном между производством и потреблением. Динамика национальной экономики не может рассматриваться без учета сектора розничной торговли. Несмотря на это, довольно большое количество исследований посвящено экономическим реформам или региональному развитию Китая, лишь некоторые работы уделяют внимание трансформации ритейла в КНР.

Настоящая глава подвергает анализу хозяйственную деятельность иностранных ритейлеров в Китае после вступления в ВТО с двух аспектов: (1) проникновение на рынок и производительность крупных иностранных предприятий розничной торговли; и (2) их различные корпоративные стратегии.

Проникновение на рынок иностранных предприятий розничной торговли происходит одновременно в двух направлениях: от восточных прибрежных регионов к западным внутренним регионам страны, и от крупных городов к городам второго и третьего порядка (см. рисунок 12).

Степень проникновения и производительность каждого из таких предприятий существенно различаются. Очевидно, что зарубежные розничные продавцы, которые обладают значительными ресурсами и передовыми информационными технологиями, хозяйствующие в рамках новых форматов розничной торговли, занимают ведущие позиции в завоевании китайского рынка. Ритейлеры Юго-Восточной Азии также развиваются впечатляющими темпами, однако стабильность их бизнеса все еще остается под вопросом. Нельзя не упомянуть и японских розничных продавцов, которые в равной степени заинтересованы в поиске доступа на рынок Поднебесной.

В условиях глобализации мировой экономики, Китай является новым рубежом, который пытаются покорить международные игроки. Иностранные розничные торговцы с 1992 года получили возможность ведения бизнеса в КНР, с тех пор некоторые из них значительно упрочили свое положение на крупнейшем развивающемся рынке мира, несмотря на то, что с самого начала и по сей день сталкиваются с множеством трудностей. В самом деле, когда Китай впервые открыл свой потребительский рынок для иностранных ритейлеров, пороговые барьеры для иностранного капитала в сфере розничной торговли были высоки. В связи с этим, зарубежные предприятия были вынуждены постоянно находить нестандартные пути проникновения в заветную область.

По условиям вступления Китая в ВТО, он обязался убрать все оставшиеся торговые барьеры и открыть свой розничный рынок полностью в течение трех лет. Для выполнения своих обязательств, правительство страны объявило в 2015 году о корректировке политики в отношении прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в коммерческих секторах, включая розничную торговлю. Таким образом, была подведена черта под длительным экспериментом (1992-2015 гг.) (см. рисунок 13).

Прежде чем перейти к рассмотрению двух определяющих аспектов, отмеченных в начале, необходимо отразить важнейшие количественные показатели, касающиеся форм собственности (см. таблица 18). Эти данные, в первую очередь, нам требуются для того, чтобы понять, какое место занимают иностранные розничные сети в сфере розничной торговли Китая в целом.

**Таблица 18. Некоторые количественные показатели розничных сетей в КНР (по форме собственности), 2015 год**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Классификация сетей** | **Количество сетей (ед.)** | **Количество торговых точек (ед.)** | **Количество персонала (10.000 чел.)** | **Площадь торговых точек (10.000 м2)** | **Объем продаж (100 млн. юаней)** |
| **По собственности** | | | | | |
| **Отечественные** | **2420** | **191052** | **195,5** | **13785,9** | **29196,0** |
| *Государственные* | *179* | *15426* | *12,4* | *1211,4* | *4175,0* |
| *Коллективные*  *Частные* | *25* | *1205* | *1,1* | *56,1* | *97,6* |
| *Кооперативные* | *7* | *310* | *0,5* | *5,4* | *112,2* |
| *Совместные предприятия* | *4* | *205* | *0,1* | *3,1* | *8,9* |
| *С ограниченной ответственностью* | *1029* | *67240* | *63,6* | *3371,0* | *6251,7* |

Продолжение таблицы 18

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Классификация сетей** | **Количество сетей (ед.)** | **Количество торговых точек (ед.)** | **Количество персонала (10.000 чел.)** | **Площадь торговых точек (10.000 м2)** | **Объем продаж (100 млн. юаней)** |
| *Акционерные компании* | *286* | *52204* | *78,6* | *7685,5* | *16073,3* |
| *Частные* | *864* | *52055* | *37,7* | *1404,0* | *2410,8* |
| **Иностранные** | **149** | **9780** | **28,4** | **1600,7** | **3607,2** |
| **Предприятия Гонконга, Макао и Тайваня** | **121** | **8980** | **24,1** | **1475,9** | **2597,2** |

Источник: China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 29.01.17)

Проанализировав данные, представленные в таблице 18, можно сделать вывод о том, что в сфере ритейла согласно Национальному бюро статистки Китая в 2015 году иностранные розничные сети составляют 5% от всех розничных сетей КНР по количеству торговых точек, но по объему продаж занимают долю в 2,5 раза больше – 12%. Это, в первую очередь, говорит о размере самих магазинов, ведь иностранные компании выбирают наиболее крупные форматы для выхода на китайский рынок. Согласно China Chain Store Association в рейтинг ТОП-50 розничных сетей КНР за 2015 год, входит всего 12 иностранных предприятий розничной торговли, таких как Sun Art (3 место), Walmart (4 место), Carrefour (11 место), Lotte Mart (16 место), Metro （28 место） и пр. Данный показатель достаточно низок, что свидетельствует о невысоком уровне проникновения на китайской рынок. Вместе с тем, даже небольшое количество зарубежных ритейлеров составляет колоссальную конкуренцию отечественным.

Рост числа торговых точек основных иностранных ритейлеров говорит об активном развитии рынка Китая (см. Таблицу 19). Отправной точкой является присоединение к ВТО.

**Таблица 19. Число торговых точек основных иностранных ритейлеров до и после вступления в ВТО**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ритейлер** | **Страна** | **До 2001 года** | **2014 г.** |
| Walmart | США | 11 | 439 (2016) |
| Carrefour | Франция | 27 | 234 |
| Auchan | Фрвнция | 1 | 41 |
| B&Q | Великобритания | 2 | 40 |
| Metro | Германия | 8 | 48 |
| IKEA | Швеция | 2 | 19 (2016) |
| Isetan | Япония | 3 | 4 |

Продолжение таблицы 19

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ритейлер** | **Страна** | **До 2001 года** | **2014 г.** |
| Ito Yokado | Япония | 1 | 12 |
| Jusco | Япония | 3 | 27 |
| Lotus | Таиланд | 4 | 74 |
| RT-Mart | Тайвань | 13 | 143 |
| E-Mart | Южная Корея | 1 | 16 |

Источник: Shuguang Wang. Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks.// Asia Pacific Business Review. Vol.15. №1. Январь, 2009. – p. 65.

Успех деятельности иностранных ритейлеров можно оценить двумя показателями: степенью проникновения на рынок и уровнем эффективности бизнеса (производительности). Первый измеряется не только количеством торговых точек, но и их географическим распределением, так как обширное географическое распределение указывает на определенные достижения в преодолении административных и культурных барьеров. Второй показатель характеризуется объемом розничных продаж и соответствующей прибылью. Поскольку данные о прибыли зачастую бывают не доступны или вызывают сомнение, объем розничных продаж используются в качестве единственного критерия в определении уровня эффективности бизнеса, хотя, как известно, не все предприятия с большим объемом продаж обладают высокой прибыльностью. Для удобства анализа, основные иностранные предприятия розничной торговли разделены на три группы: западные ритейлеры (Северная Америка и Европа), японские ритейлеры, и розничные продавцы из Юго-Восточной Азии, включая Тайвань и Гонконг.

В целом, западные игроки, представляющие первую группу, достигли более высокого уровня проникновения на рынок розничной торговли в Китае, чем те, кто принадлежит к двум остальным группам. К концу 2015 года Walmart открыл 439 магазинов в 189 городах; Carrefour - 238 магазинов в 70 городах; Metro - 84 магазинов в 58 городах; Auchan (совместно с RT Mart) - 409 магазинов в 145 городах; B&Q - 39 магазинов в 17 городах. Следует подчеркнуть, что значительное увеличение числа торговых точек произошло после 2001 года, когда КНР была принята в ВТО (см. таблицу 19). Возможно, именно обязательства Китая по ликвидации барьеров в розничной торговле для иностранных ритейлеров позволило новым крупнейшим западным игрокам «вступить» на китайскую землю. Среди них можно назвать: самый большой в мире испанский конгломерат, занимающийся торговлей одежды, -Inditex (Zara, H&M, Bershka и т.д.); ведущая розничная сеть в Великобритании – Tesco и крупнейшая на планете американская торговая сеть по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов – Home Depot. Компания IKEA на 2016 год располагает 19 магазинами в 16 городах. Первые два были открыты в Шанхае (1998) и Пекине (1999), которые в дальнейшем, в 2003 и 2006 году соответственно, были перемещены на более крупные по площади объекты. Территориально торговые точки шведской компании находятся на значительной удаленности друг от друга, таким образом, география хозяйственной деятельности IKEA довольно обширна, а значительный количественный прирост магазинов наблюдается после присоединения к ВТО. Данная тенденция, связанная с расширением иностранного розничного бизнеса после вступление во Всемирную торговую организацию, может быть представлена не только в табличной форме, но отражена на карте Китае, на примере двух крупнейших компании розничной торговли Walmart и Carrefour (см. рисунок 14,15).

Розничные продавцы из Японии были одними из первых иностранных ритейлеров, получили доступ на китайский рынок. В 1992 году правительство КНР в качестве эксперимента дало разрешение на ведение хозяйственной деятельности пятнадцати зарубежных предприятий розничной торговли, четыре из которых были японскими. Тем не менее, экспансия последних по многим параметрам происходила достаточно медленно, в том числе и по географическим. Компания Jusco, первая торговая точка которой была открыта в 1996 году, за первые пять лет увеличила количество магазинов лишь в четыре раза. Более того, одним из четырех был универмаг в Шанхае, закрывшийся в 2000 году из-за нерентабельности. Вместе с тем, начиная с 2001 года, бизнес Jusco пошел в гору, было открыто более двадцати новых универмагов, большинство из которых сосредоточено в провинции Гуандун. Компания Isetan вошла на китайский рынок еще раньше - в 1993 году. С тех пор функционируют только четыре магазина в четырех городах: Шанхае, Тяньцзине, Цзинане и Чэнду. Ito Yokado с 1995 года покорила всего два города Пекин и Чэнду (12 супермаркетов). Однако самым ярким пример завоевания китайского рынка розничной торговли среди японских компаний является один из самый крупных ритейлеров одежды в мире – компания Uniqlo. В 2002 году в Шанхае распахнул свои двери первый магазин Uniqlo. Под маркой японского масс-маркет брэнда в последние время открывается в среднем 80 торговых точек в год. К концу 2016 года их количество достигло отметки в 514 единиц.

Крупные ритейлеры из Юго-Восточной Азии представлены в лице компаний Lotus, Parkson, RT-Mart, Trust-Mart, PARKnSHOP, New World, E-Mart и Lotte Mart, оперирующих в основном в формате гипермаркетов. Несмотря на то, что многие страны Юго-Восточной Азии обладают огромным экономическим потенциалом, большинство розничных продавцом этого региона не могут сравниться со сверхигроками рассматриваемого сектора такими, как Walmart, Carrefour и Metro, ни с точки зрения капитала, ни с точки доступных IT-ресурсов, однако занимают более существенное положение, чем японские конкуренты. На фоне всех в третьей группе заметно выделяется тайваньская сеть гипермаркетов RT-Mart. В 2004 году, компания RT-Mart и французская компания Auchan создали совместную корпорацию - Sun Art Retail Group. В 2010 году RT-Mart стала первой иностранной компанией, которая смогла на равных конкурировать с Walmart, Tesco и Carrefour с точки зрения оборота торговли. По состоянию на сентябрь 2012 года, Sun Art обладала 12% доли гипермаркетов материковой части Китая. Плодотворное сотрудничество двух компаний в рамках корпорации привело к тому, что в конце 2015 года Sun Art стала самой крупной сетью гипермаркетов в Китае. Согласно Euromonitor, 13,7% объемов продаж во всей розничной торговле КНР приходится на долю корпорации. Выступая под двумя брэндами, Sun Art располагает 409 магазинами в 28 единицах провинциального уровня, покрывая площадь в 11 млн м2. Также в 2015 году была запущена интернет-платформа, которая позволяет делать заказы на всей территории КНР как в режиме онлайн, так и оффлайн.

Как уже отмечалось ранее, уровень проникновения иностранных ритейлеров на китайский рынок можно оценить не только с позиции общего количества торговых точек и их географического распределения, но и с точки зрения совокупных объемов продаж.

## 3.2. Сравнительный анализ корпоративных стратегий иностранных ритейлеров на китайском рынке

Не существует единой формулы успеха для всех предприятий розничной торговли. Каждая корпорация разрабатывает свою собственную стратегию, что вызывает интерес к изучению отдельно взятых организационных структур. По мнению аналитиков индустрии розничной торговли, для того чтобы сохранить конкурентные преимущества, любая стратегия роста должна быть построена на следующих столпах:

(1) розничный продавец должен предлагать конкурентоспособную продукцию высочайшего качества, в соответствии с предпочтениями местных потребителей;

(2) розничный продавец должен контролировать всю цепочку создания стоимости продукции, которая поставляется для местного потребителя;

(3) иностранный розничный продавец должен уметь адаптироваться к особенностям местной среды.

В этом разделе автором делается попытка связать успехи и неудачи различных корпоративных стратегий с форматами розничной торговли и выбранной товарной номенклатурой, а также определить степень адаптации к местным условиям рынка.

***Западные ритейлеры.*** В целом, западные ритейлеры обладают бóльшими капитальными ресурсами, необходимыми для инвестирования и расширения хозяйственной деятельности в Китае, чем их конкуренты из Японии и Юго-Восточной Азии. Именно поэтому исследование будет выходить за рамки этого общего фактора, автор рассмотрит другие аспекты корпоративных стратегий.

Очевидно, что все западные розничные продавцы выбирают крупные форматы для обоснования своего капитала на китайской земле. Такой выбор позволил им занять лидирующее положение в тех секторах розничной торговли, где конкуренция со стороны отечественных ритейлоров несущественна. Как оказалось, гипермаркет с его разнообразным ассортиментом товаров широкого потребления по относительно приемлемым ценам, намного лучше подходит для обслуживания китайского рынка, чем прочие конкурирующие форматы, такие как универмаг и супермаркет. Walmart оперирует в Китае в рамках трех форматов: гипермаркет, магазин-склад, доступный только его членам, и мини-супермаркет. На долю первого из трех вышеупомянутых приходится основная часть всех торговых точек компании, все магазины компаний Carrefour и Auchan работают в формате гипермаркетов. Что касается магазинов-складов, то они не демонстрируют столь успешные показатели, напротив, некоторые компании, выбравшие данный формат в качестве ведения бизнеса, уже покинули китайский рынок (Marko). Для индивидуальных потребителей реальная экономия от покупок в магазине-складе будет достигнута только путем закупки товара впрок. Признаки отсутствия потребительской поддержки членских магазинов, говорит о том, что этот формат может оказаться полностью нежизнеспособным на китайском рынке. Единственная клубная сеть, которая успешно функционирует в рамках рассматриваемого формата - это немецкий гигант Metro.

Супермаркеты также не выглядят конкурентоспособным. Голландская компания Ahold открыла в 1996 году в Шанхае сеть супермаркетов The Tops, а затем увеличила показатели до 40 магазинов. Однако вскоре из-за жесткой конкуренции со стороны местных сетей супермаркетов потерпела неудачу и была вынуждена полностью покинуть страну после пяти лет работы на рынке. Carrefour в 2004 году в Пекина представила восемь новых супермаркетов под другим брендом - Champion Supermarket. За два года деятельности ни один из них так и не смог принести прибыль компании, и она была вынуждена их продать, чтобы сосредоточить бизнес на привычном формате хозяйствования - гипермаркетах.

В отличие от розничных продавцов продуктов питания и товаров широкого потребления, IKEA и B&Q специализируются на торговле мебелью и товарами для дома. Хотя их продукция пользуется популярностью среди определенных потребителей, вместе с тем большинство обычных граждан все еще не могут себе их позволить, что является основной причиной медленного расширения IKEA и гибели немецкого OBI (чьи 13 магазинов были проданы B&Q в 2005 году).

Выбор конкретного формата розничной торговли должен основываться не только на местоположении, но и на доступной недвижимости. В целом, иностранные розничные продавцы используют следующие подходы к приобретению бизнес-помещений: создание собственных магазинов или снятие в аренду. В США Walmart обычно покупает землю в стратегически важных местах и ​​строит свои собственные торговые точки. В Китае компания приняла решение арендовать недвижимость у местных розничных продавцов или застройщиков, занимающихся недвижимостью, чтобы свести к минимуму возможные издержки. Walmart сформировал стратегические альянсы с двумя крупными китайскими девелоперами: Шэньчжэньской международной трастовой и инвестиционной корпорацией (SZITIC) и Wanda Group. SZITIC является давним партнером Walmart в Китае. Большинство торговых помещений в Шэньчжэне построены и принадлежат SZITIC, но сданы в аренду Walmart. Чтобы облегчить расширение и расширение Walmart, в 2002 году SZITIC создала дочернюю компанию SZITIC Commercial Property Development Ltd., основной целью деятельности которой является поиск мест, получение прав на землепользование и развитие торговых помещений в разных городах. В 2004 году в Шэньчжэне началось строительство нового объекта площадью 200 000 м2, в котором разместились офисы штаб-квартиры Walmart в Азии и КНР. Чтобы усилить свои финансовые возможности, SZITIC Commercial Property Development Ltd, в конце 2004 года, создала совместное предприятие с крупнейшей в Сингапуре корпорацией недвижимости - Capital Land Group. Обе стороны объявили о планах по привлечению капитала через Гонконгскую фондовую биржу.

Metro использует другой подход, отличный от Walmart. Чтобы управлять лизинговыми расходами и снизить степень зависимости от китайских девелоперов, Metro создал собственное подразделение по развитию недвижимости. Поскольку строительство собственных магазинов требует больших вложений, что, безусловно, влияет на скорость расширения, в 2005 году Metro сняла в аренду помещение и открыла свой первый магазин в Шэньчжэне. Остальные западные ритейлеры также полагаются на своих китайских партнеров или отечественных девелоперов.

Для международных ритейлеров еще одной сложной задачей является обеспечение поставок товаров и их распространение в местные магазины. По экономическим причинам и культурным соображениями иностранные ритейлеры покупают почти все продукты у местных поставщиков. В 2001 году после переноса своего глобального центра закупок из Гонконга в Шэньчжэнь Walmart создала три филиала в Дунгуане, Фучжоу и Шанхае, соответственно. В настоящее время Walmart работает с более чем 15 000 китайских поставщиков. Помимо своих центров закупок, Walmart построила три распределительных центра в Шэньчжэне, Тяньцзине и Шанхае, чтобы наполнять продукцией свои магазины в Китае. Однако из-за большого количество торговых точек по всей стране три распределительных центра практически не справляются со своей задачей, большинство товаров по-прежнему поставляются в свои магазины непосредственно от поставщиков.

Данная проблема не является уникальной только для Walmart. Прочие западные ритейлеры сталкиваются с теми же трудностями в Китае, где они не смогли создать эффективные системы распределения. Чтобы компенсировать «упущенную выгоду» в распределении товаров, почти все иностранные ритейлеры стали оказывать давление на поставщиков, налагая различные сборы, такие как вступительный и поощрительный взносы.

В 2006 году исследовательский центр FMCG провел опрос среди китайских поставщиков на тему, касающуюся их опыта работы с иностранными розничными продавцами. В опросе приняли участие 98 поставщиков, чтобы оценить 51 розничную компанию, как иностранную, так и местную. Рейтинг зарубежных продавцов приведен в таблице 20. Walmart получил самый высокий рейтинг во всех категориях: общая удовлетворенность и уровень доверия.

**Таблица 20. Рейтинг зарубежных ритейлеров по результатам опроса китайских поставщиков, 2006 г.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ритейлер** | **Общая удовлетворенность** | **Уровень доверия** |
| Walmart | 3.78 | 4.19 |
| Metro | 3,51 | 3,94 |
| Lawson | 3,41 | 3,69 |
| E-Mart | 3,23 | 3,54 |
| Auchan | 3,21 | 3,73 |
| Carrefour | 2,96 | 3,75 |
| Lotus | 2,96 | 3,13 |
| RT-Mart | 2,83 | 3,26 |
| Trust-Mart | 2,53 | 2,50 |

Источник: Shuguang Wang. Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks.// Asia Pacific Business Review. Vol.15. №1. Январь, 2009. – p. 71

Высшее руководство западных розничных компаний, очень хорошо понимает важное значение развития и поддержания хороших отношений с властями различных уровней в Китае. Иностранные ритейлеры прилагают совместные усилия для создания позитивного корпоративного имиджа. В период с 2000 по 2006 год генеральный директор Walmart Ли Скотт совершил пять визитов в Поднебесную для того чтобы встретиться с высокопоставленными должностными лицами, включая главу государства. Каждый раз при открытии нового магазина Walmart на торжественной церемонии объявляется о пожертвовании благотворительным организациям или сообществам в Китае. С 1996 по 2003 год компания пожертвовала в общей сложности 1,2 млн. долларов США. В ноябре 2004 года она сделала еще одно пожертвование в размере 1 млн. долларов США Университету Цинхуа на создание Центра изучения розничной торговли.

Западные ритейлеры также часто используют в своих интересах местные органы власти, обладающие контролем над общим объемом ПЗИ, привлекаемом в свои города. Чиновники нередко предлагают иностранным розничным продавцам земельные участки и объекты в престижных местах с большими скидками. Сообщается, что правительство Ханчжоу выставило на публичные торги участок земли, предназначенный для коммерческого использования, но с определенным условием, согласно которому покупатель должен быть одним из 100 ведущих ритейлеров в мире. Кроме того, только SZITIC Commercial Property Development Ltd., партнер Walmart, получила право на участие в торгах и впоследствии получила право пользования земельным участком по цене ниже, чем цена на землю жилого фонда.

***Японские ритейлеры.*** На расширение хозяйственной деятельности японских ритейлеров серьезно повлияло сочетание трех факторов: форматы, выбранные для проникновения на китайский рынок, финансовые трудности их материнских компаний и жесткость принятия бизнес-решений.

В отличие от своих западных коллег японские розничные торговцы вышли на китайский рынок под форматами универмага (Yaohan, Jusco, Ito Yokado, Isetan и SOGO), супермаркета (Daiei) и магазина шаговой доступности (Lawson). Целевой аудиторией во основном стали зажиточные потребители и потребители среднего класса. Как уже упоминалось ранее, указанные форматы оказались менее конкурентоспособными, чем формат гипермаркета. Универмаг был доминирующим розничным форматом в Китае до середины 1990-х годов. К тому времени, когда появились японские универмаги, этот сектор розничного рынка был уже насыщен. Их универмаги быстро столкнулись с конкуренцией со стороны специализированных магазинов. Подобные ситуации произошла и с супермаркетами. Японские супермаркеты вновь столкнулись с конкуренцией в конце 1990-х годов, когда многочисленные государственные продуктовые магазины были преобразованы в супермаркеты низкого уровня и магазины товаров повседневного спроса. Только в Шанхае в 2005 году существовало 1743 супермаркета и 4 267 магазинов шаговой доступности.

Помимо этого, в середине и конце 1990-х годов большинство японских розничных корпораций столкнулось с финансовым кризисом в своей стране, отчасти вызванными печально известным азиатским финансовым кризисом 1997 года. Yaohan, входила в число первых 15 иностранных розничных продавцов, получивший доступ на китайский рынок с одобрения правительства КНР в 1992 году. К сожалению, из-за того, что в 1997 году его материнская компания обанкротилась, деятельность была передана ее китайскому партнеру – Шанхайский универмаг № 1. Магазин компании SOGO впервые открылся в Пекине в 1998 году, спустя три года в 2001 году она открыл свой второй магазин в Китае в городе Ухань. В то же время материнская компания SOGO подала заявление о признании ее банкротом, и с тех пор расширение деятельности в Китае застопорилось. Компания Daiei была первым иностранным розничным продавцом, открывшим супермаркет в КНР. В 2004 году его материнская компания, под давлением своих кредиторов, обратилась с вопросом о реструктуризации долга к поддерживаемому государством корпоративному органу - Japan Industrial Revitalization Corp. В 2005 году Daiei пришлось продать всю свою деятельность в Тяньцзине группе Wu-Mart и полностью покинуть Китай. Jusco, Ito Yokado и Lawson столкнулись с аналогичными трудностями - инвестиции, необходимые для расширения, не были получены.

Другим фактором, который оказывает влияние на уровень экспансии японских ритейлеров, является отсутствие гибкости в принятии бизнес-решений. В качестве примера возьмем компанию Lawson. Выбор каждого торгового помещения этой компании в Шанхае должен быть одобрен штаб-квартирой в Японии. Кроме того, Lawson разрешено открывать магазины только в районах к западу от шанхайского железнодорожного вокзала, но не в районах к востоку от станции. В то время как многие западные и азиатские розничные продавцы настойчиво добиваются разрешения на доступ у местных органов власти, в обход правительству государства, японские розничные торговцы в основном следуют правилам письма и терпеливо ожидают большей либерализации рынка. Хотя японские ритейлеры являются законопослушными корпоративными гражданами, и у них никогда не было проблем с китайским правительством, они лишились многих своих конкурентных преимуществ и продолжают нести убытки в тех сферах, где регулирование еще не отлажено.

Несмотря на общий медленный рост, некоторые японские магазины, демонстрируют довольно неплохие результаты хозяйственной деятельности (см. таблицу 21). Следует отметить, что по мере того как японские сети универмагов все еще расширяются, ритейлеры «страны восходящего солнца» недавно активно начали оперировать и в формате супермаркетов (Jusco).

Одной из японских компаний, которая успешно запустила свой бизнес в Китае стала UNIQLO. Начав работу в Китае в 2002 году, после вступления страны в ВТО, к концу 2016 года розничная сеть насчитывала 387 магазинов. Компания даже создала собственный центр по подготовке персонала. Общее признание UNIQLO получила после открытия самого крупного флагманского магазина в Шанхае в 2013 году, бренд компании стал узнаваем по всей стране.

Мировой лидер по количеству магазинов шаговой доступности 7-Eleven является также примером успешной японской компании оперирующей на рынке Китая.

Стратегии проникновения на китайский рынок и ведения хозяйственной деятельности у двух крупнейших японских гигантов 7-Eleven и UNIQLO различны:

* 7-Eleven открывает большое количество магазинов в одном и том же городе, они сосредоточены в крупных городах: Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Чэнду, Чунцин, Циндао;
* UNIQLO пытается охватить как можно больше китайских регионов (2,357 магазина): 529 магазинов UNIQLO расположены в 61 городе.

Другие сети магазинов товаров для дома, такие как Lawson и FamilyMart, придерживаются той же стратегии, что и 7-Eleven, для того, чтобы в полной мере соответствовать выбранному формату хозяйственной деятельности – магазин «шаговой доступности», где плотность размещения торговых точек является одной из ключевых особенностей. С точки зрения материально-технического обеспечения и снижения затрат стратегия является оптимальной.

Что касается UNIQLO, то компании необходимо создать некий образ бренда для расширения своего влияния в Китае, это и объясняет такое широкое распространение ее магазинов по всей Поднебесной.

7-Eleven оперирует на условиях франчайзинга, что помогает им адаптироваться к местным условиям, UNIQLO предпочитает реализовывать продукцию через собственные магазины, находящиеся под непосредственным контролем. развивать торговые точки.

***Ритейлеры Юго-Восточной Азии.*** Информация о корпоративных стратегиях розничных продавцов из Юго-Восточной Азии достаточно скудна. В частности, очень мало известно о Parkson и E-Mart. Как показано в таблице 21, большинство розничных торговцев в Юго-Восточной Азии идут по стопам западных ритейлеров, используя формат гипермаркета в качестве ведущего формата для проникновения на китайский рынок. Тот факт, что представители данной группы расширяются впечатляющими темпами, еще раз доказывает, что формат гипермаркет, безусловно, более конкурентоспособен в Китае. Все розничные торговцы в Юго-Восточной Азии полагаются на своих местных партнеров или девелоперов.

Тайваньские ритейлеры воспользовались двумя основными факторами, которые не были доступны для других иностранных розничных продавцов: льготная государственная политика и их культурная и этническая близость с материком. В июне 1988 года Государственный совет объявил о предоставлении основных преференции, которые и поощряют и защищают инвестиции из Тайваня. Это дало тайваньским инвесторам конкурентное преимущество перед другими розничными торговцами из Юго-Восточной Азии.

Несмотря на эти преимущества, тайваньские ритейлеры часто пренебрегают правительственными законами. Когда существовали ограничения для иностранных розничных торговцев на создание совместных предприятий, компания RT-Mart тайно открыла магазины под разными названиями. В 2005 году, после снятия ограничений, названия были быстро перевернуты и превращены в RT-Mart, тем самым количество магазинов увеличилось мгновенно.

Сообщается, что расширение тайваньских розничных сетей было достигнуто за счет их поставщиков, а задержки платежей со стороны острова является обычным явлением. Эта практика подтверждается результатами опроса поставщиков, проведенного Исследовательским центром FMCG (см. таблицу 20). Неудивительно, что два крупнейших тайваньских ритейлера получили самые низкие оценки в опросе.

Обладая некими ресурсными ограничениями, недостаточной компетентностью в управлении крупными розничными и логистическими операциями, тайваньские ритейлеры твердо настроены преодолеть это путем заключения партнерства с западными розничными гигантами. Как было описано ранее, RT-Mart объединилась с Auchan; в 2004 году Hymart-Hymall вступил в соглашение о совместной деятельности с Tesco, отказавшись от 50% своей доли; и совсем недавно Trust-Mart уступил 35% своей собственности Walmart. Похоже, что тайваньские ритейлеры не намерены использовать гипермаркеты в качестве своего основного бизнеса. Они понимают, что не в состоянии конкурировать с западными розничными тяжеловесами в длительной схватке и, возможно, в конечном итоге продадут свои доли другим зарубежным ритейлерам.

В Таблице 21 приведены примеры компаний, которые успешно интегрировали свой розничный бизнес на китайский рынок.

**Таблица 21. Сравнение эффективности стратегий основных иностранных ритейлеров в Китае, 2014 год**

| **Регион/**  **Страна** | **Ритейлер** | **Год открытия первого магазина** | **Категория** | **Формат** | **Степень проникновения на рынок** | | **Общий объем продаж (мдрд. $)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Кол-во магазинов** | **Число городов** |
| Западный | Walmart (US) | 1996 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 439 (2016) | 189 (2016) | 72 |
| Carrefour (Франция) | 1995 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 234 | 70 | 42 |
| Auchan (Франция) | 1999 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 41 | 21 | 13,5 |
| Tesco (Великобритания) | 2004 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 109 | 38 | 15,9 |
| Metro (Германия) | 1996 | Товары широкого потребления и продукты | Магазин-склад (по членству) | 82 | 44 | 11,7 |
| IKEA (Швеция) | 1998 | Мебель | Магазин-склад | 19 (2016) | 16 (2016) | 4,3 |
| B&Q (Великобритания) | 1999 | Товары для дома | Магазин-склад | 40 | 17 | н/д |
| Home Depot (США) | 2006 | Товары для дома | Магазин-склад | 7 | 3 | н/д |
| H&M (Швеция) | 2007 | Одежда | Специализированный магазин | 114 | 47 | н/д |
| Zara (Испания) | 2006 | Одежда | Специализированный магазин | 60 | 31 | н/д |
| Япония | Isetan | 1993 | Товары широкого потребления | Универмаг | 4 | 4 | н/д |
| Ito Yokado | 1995 | Товары широкого потребления и продукты | Супермаркет | 12 | 2 | 7,1 |
| Jusco | 1996 | Товары широкого потребления и продукты | Универмаг | 27 | 14 | 6,6 |
| Uniqlo | 2002 | Одежда | Специализированный магазин | 387 | 61 | н/д |
| Юго-Восточная Азия | Lotus (Таиланд) | 1997 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 74 | 23 | 13,6 |
| Parkson (Малайзия) | 1994 | Товары широкого потребления и продукты | Универмаг | 47 | 30 | 16,6 |
| Sun Art (Тайвань) | 1997 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 409 | 188 | 50,2 |
| Trust-Mart (Тайвань) | 1997 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет/  Супермаркет | 104 | 33 | 16,5 |
| PARKnSHOP (Гонконг) | 1994 | Продукты | Супермаркет | 44 | 5 | 3,9 |
| New World (Гонконг) | 1994 | Товары широкого потребления | Универмаг | 37 | 17 | 17,9 |
| E-Mart (Южная Корея) | 1997 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 16 | 4 | 4,0 |
| Lotte Mart (Южная Корея) | 2008 | Товары широкого потребления и продукты | Гипермаркет | 80 | 33 | 14,4 |

Источник: Shuguang Wang. China’s New Retail Economy: A Geographic Perspective. – UK: Routledge, 2014, - P. 53

## Выводы

При выходе на китайский рынок ритейла иностранные игроки используют несколько основных стратегий. В случае ограниченных финансовых ресурсов компании, а также для снижения рисков, связанных с культурными особенностями Китая, значительная часть иностранных компаний использует франчайзинг. Наиболее показательными примерами являются сетевые магазины, использующие относительно не крупные форматы торговли (Lawson, 7-Eleven, Trust-Mart).

Другие крупнейшие мировые сети, такие как Walmart, IKEA и UNIQLO, создают дочерние предприятия на территории Китая, которые занимаются управлением торговой сети. Данная стратегия является более рискованной и может быть использована крупными компаниями, бренд которых имеет высокий уровень узнаваемости. Причиной этого является то, что такие компании стараются не только обеспечить свое присутствие на рынке Китая, но и интегрировать свою корпоративную культуру. Для этого производятся ротации сотрудников (например, из США в Китай), а также создаются центры по обучению персонала. Более того, данная стратегия позволяет лучше контролировать операционную деятельность компании и осуществлять географическую экспансию в большее количество регионов Китая.

Стоит отметить, что всем иностранным компаниям приходится адаптироваться к использованию продукции местных производителей, которые имеют значительную поддержку со стороны государства. Это в большей степени относится к продовольственным продуктам и товарам широкого потребления.

Компании, совершившие выход на китайский рынок можно разделить на три основные группы по их происхождению: западные ритейлеры, японские и ритейлеры Юго-Восточной Азии. Основными отличительными показателями выбранных стратегий являются: формат розничного магазина, категории реализуемых товаров и местоположение.

Наиболее привлекательными форматами магазинов розничный торговли для иностранных компаний являются:

* Гипермаркет;
* Супермаркет;
* Специализированный магазин (магазин «шаговой доступности»);
* Магазин-склад.

С учетом текущего уровня развития рынка розничной торговли Китая, потребители в основном предпочитают крупные форматы магазинов. Иностранным компаниям стоит учитывать тот факт, что на следующем этапе развития рынка будет осуществляться разукрупнение магазинов и переход к специализированным магазинам в черте города.

В отношении категорий реализуемых товаров зарубежными ритейлерами, на сегодняшний день на рынке КНР наибольших успех имеют: товары широкого потребления и продукты, одежда, товары для дома и мебель.

Более того, важным аспектом при формировании стратегии иностранного ритейлера является определение формата размещения магазинов сети. Первой успешной стратегией является ориентация на крупные города с наиболее высоким уровнем покупательской способности и развитой системой дистрибуции. Данная стратегия применялась такими компаниями как, 7-Eleven и IKEA.

Существует также второй вариант размещения торговых точек розничной сети – масштабная экспансия во все регионы Китая. Данная стратегия использовалась UNIQLO и Walmart, но она требует значительных капитальных вложений со стороны инвестора, и, следовательно, несет высокие финансовые риски.

# Заключение

Исследование развития розничной торговли в экономике отдельно взятой страны занимает одно из ключевых мест в экономической науке. Розничная торговля является конечным звеном, замыкающим цепь хозяйственных связей в процессе товародвижения от изготовителей к потребителям. Экономический аспект торговли проявляется в величине совокупного общественного продукта и национального дохода общества.

Развитие современной мировой розничной торговли на данный момент определяется несколькими тенденциями. В первую очередь это ускорение процессов глобализации ритейла и выход на рынки развивающихся стран, что тесно связано с транснационализацией капитала. Сетевая торговля в полной мере помогает контролировать такой капитал. В целях расширения своего бизнеса и получения экономии от масштаба деятельности в розничной торговле сетевые операторы выходят на зарубежные рынки.

Еще одна тенденция развития мирового ритейла связана с бурно развивающими рынками стран Азии. Страны данного региона демонстрируют самые высокие показатели темпов экономического роста в мире. Большинство розничных продавцов и инвесторов среди прочих выделяют Индию и Китай.

Данное исследование позволяет подвести основные итоги трансформации ритейла в Китае, остановиться на главных его аспектах. На основании анализа ключевых этапов развития ритейла, мы делаем выводы, что его становление в КНР было длительным и постепенным процессом. Данное обстоятельство можно связать изменениями отношений собственности, которые происходили в аналогичный период. Основным драйвером изменений является присоединение к ВТО и дальнейшая либерализация экономики страны.

До вступления в ВТО в 1992 году Государственный Совет КНР впервые допускает иностранные инвестиции в сфере ритейла на экспериментальной основе в 6 крупнейших городов Китая, а также в 5 СЭЗ. Однако наложен ряд ограничений на деятельность иностранных розничных продавцов (географическая дистрибуция, форма собственности, формат розничной торговли, товарный ряд)

В июне 1999 года Госсовет провозглашает новую политику, в соответствии с которой иностранным розничным продавцам разрешается осуществлять хозяйственную деятельность во всех провинциальных центрах. Однако войти на китайский рынок они могут лишь путем создания совместных или кооперативных предприятий с допустимой долей их уставного капитала в 65%.

В 2001 году Китай вступает во Всемирную торговую организацию. На основании Соглашения с ВТО, КНР взял обязательство постепенно открывать рынок для иностранных розничных продавцов, что в дальнейшем поспособствовало активной экспансии зарубежных компаний.

В 2004 году после пересмотра некоторых статей Соглашения с ВТО, касающихся рассматриваемой индустрии, либерализация сферы розничной торговли в КНР достигла иного, более высокого уровня. Иностранным ритейлерам позволено вести хозяйственную деятельность на всей территории Китая и создавать розничные предприятия, находящиеся в их полной собственности. Кроме этого, с этого периода провинциальные власти получили право приятия решения в отношении доступа будущих зарубежных ритейлеров на провинциальный рынок (кроме предприятий со 100% иностранным капиталом).

Новый пересмотр в 2015 году статей, касающихся ПИИ в розничной торговле, привел к увеличения количество позиций в категории «поощряемые и ограничиваемые направления деятельности» и их сокращению в категории «запрещенные направления деятельности». Несмотря на то, что Китай с 2012 года по настоящий момент занимает второе место в мире по инвестиционной привлекательности и объемы зарубежных инвестиций действительно колоссальны, в 2016 году индекс ограничений на ПИИ у КНР был одним из самых высокий в сравнении с другими странами.

В будущем, судя по мировым трендам, ожидается дальнейшая либерализация экономики Китая в целом и сектора розничной торговли, в частности. Это может позволить иностранным игрокам занять более значительную долю рынка ритейла (на 2016 г. доля рынка иностранных компаний составляет всего 12% по объему продаж).

В Китае, благодаря градационному движению в сторону рынка, изменения внутри страны проходили не настолько болезненно, а результаты, которые мы видим в Китае сейчас, доказывают, что именно этот способ являлся наиболее приемлемым. Также можно сделать вывод, что постепенное развитие многоукладной экономки в КНР является исторически обоснованным. Только таким образом Китай мог преодолеть отсталость по многим показателями, решить множество социально-экономических проблем, повысить эффективность производства и т.д.

Говоря о тенденциях будущего развития розничной торговли в Китае, мы можем сделать несколько предположений. Во-первых, дальнейшее расширение сферы влияния иностранных ритейлеров и укрепление их позиций на рынке. Во-вторых, расширение деятельности будет происходить в основном за счет покупки или поглощения других торговых предприятий. В-третьих, сетевые магазины станут самым распространенным форматом торговых предприятий и будут служить организационной основой для последующего развития сектора.   
В-четвертых, розничные продавцы будут руководствоваться инновационными подходами при ведении хозяйственной деятельность, уровень использования информационно-коммуникационных технологий значительно увеличится. И, наконец, рыночная концентрация будет стабильно повышаться, а конкуренция ужесточаться, что серьезным образом скажется на прибыльности торговых предприятий.

Для достижения цели работы, выявления основных стратегий и условий развития иностранных розничных продавцов в Китае после его присоединения к ВТО, в третьей главе рассмотрена эволюция развития основных групп розничных компаний на китайском рынке с целью определения наиболее успешных кейсов.

В данной работе определены две главные стратегии выхода на китайский рынок ритейла. Во-первых, значительная часть компаний используют франчайзинг, который позволяет легко адаптироваться к культурным особенностям страны и снижает финансовые риски иностранной сети. Данная стратегия в большей степени используется для открытия мелко- и среднеформатных торговых сетей и магазинов с непродовольственной продукцией.

Во-вторых, более крупные игроки создают дочерние предприятия на территории Китая, которые занимаются управлением торговой сети. Это позволяет им интегрировать собственную корпоративную культуру, а также более эффективно управлять сетью и расширять ее по всей территории Китая.

В работе был проведен сравнительный анализ отличительных особенностей стратегий иностранных розничных компаний, наиболее успешно оперирующих на рынке Китая. Анализ позволил выявить основные аспекты стратегий, которые позволяют реализовывать поставленные руководством компании задачи по интеграции на рынок КНР. Из основных отличительных показателей выбранных стратегий автором выделены: формат розничного магазина, категории реализуемых товаров и схема размещения магазинов сети.

Наиболее приемлемыми форматами розничных магазинов являются гипермакет, супермаркет и специализированный магазин. В отношении категорий реализуемых товаров зарубежными ритейлерами, на сегодняшний день на рынке КНР наибольших успех имеют: товары широкого потребления и продукты, одежда, товары для дома и мебель.

Наконец, в своей стратегии компании выбирают формат размещения сети на территории страны. Существует два основных подхода: ориентация на крупные мегаполисы и открытие большого количества торговых точек в рамках нескольких городов, а также более масштабная географическая экспансия, которая позволяет обеспечить присутствие компании во всех регионах КНР.

# Список использованной литературы

*Книги:*

1. Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. — СПб.: Питер, 2006.
2. Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001.
3. Маховикова Г.А., Желтякова И.А., Пузыня Н.Ю. Цены и ценообразование. – СПб: Питер, 2009.
4. Монкин О.А. Современные формы сбытовых структур в розничной торговле в зарубежных странах [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ.канд.эконом. наук (08.00.14) / Монкин Олег Александрович. –М., 2012.
5. Попова Л. В. Реформирование системы отношений собственности в КНР: институциональный анализ. СПб, 2011.
6. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Сурвилло В. Г. Интернационализация крупных российских промышленных фирм: на примере компании «Русский алюминий» [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук (08.00.14) / Сурвилло Владимир Геннадьевич. — СПб., 2003.
8. Amanda Yin, Barry Liu, Steve Shi. Suning: Strategic management. 2011.
9. Chinese Domestic Market Statistical Yearbook 1990. – Beijing: Chinese Statistical Publishing House, 1991.
10. Chinese Chain Store Statistical Yearbook 2006. – Beijing: Chinese Statistical Publishing House, 2007.
11. Gao Wang, Fei Lu, Xi Liu. The Development of the Retailing Industry in China 1981-2005. – Beijing, 2008.
12. Guijun Zhuang, Neil C. Herdon Jr., Joe Nan Zhou. The transforming structure of competition in China’s retail industry. – Philadelphia, 2003.
13. Henry Chin, Alan Chow. The case for China retail: issues and opportunities. – Parsippany, 2012.
14. Kotler F. Marketing management. – Upper Saddle River: Pearson Custom Publishing, 2022.
15. National Statistical Bureau. Chinese Commerce and Foreign Trade Statistical Materials 1998. – Beijing: Chinese Statistical Publishing House, 1999.
16. Shuguang Wang. China’s New Retail Economy: A Geographic Perspective. – UK: Routledge, 2014.
17. 成志明. Suning 成长的真谛. - 北京: 机械工业出版社. 2006年. (Чэн Чжимин. Истинное значение развития Suning. – Пекин: China Machine Press. 2006).
18. 成志明. 苏宁背后的力量:创新营销. – 北京：中信出版社. 2011年. (Чэн Чжимин. Скрытая мощь Suning: инновационный маркетинг. – Пекин: CITIC. 2011).
19. 成志明. 苏宁背后的力量:信息化天梯. – 北京：中信出版社. 2011年. (Чэн Чжимин. Скрытая мощь Suning: трудная дорога к информатизации. – Пекин: CITIC. 2011).
20. 成志明. 苏宁背后的力量:组织智慧. – 北京：中信出版社. 2011年. (Чэн Чжимин. Скрытая мощь Suning: мудрость построения организации. – Пекин: CITIC. 2011).

*Статьи, опубликованные в сборнике, журнале, газете:*

1. Беккер Е.И., Горностаева Ж.В. Развитие торговых розничных сетей в Российской Федерации//Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2011.№6.
2. Воловиков С. А., Илларионова С. А. Особенности российского рынка бытовой техники // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2013. №2.
3. Манаков Д., Газин Г. Наука поглощений // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. 2003. №2(4).
4. Наварро К., Мартинес А., Рипсэм Т. Большое влияние маленького формата: новая тенденция в розничной торговле/ Перевод Н. Коцюбы//Управление каналами дистрибуции. 2009. №2(18).
5. Перский Ю. К., Новикова П. В. Интернационализация российской компании: роль и задачи менеджеров // Вестник ПНИПУ. Социально- экономические науки. 2012. № 16 (41).
6. Платонова Ю.О. Детерминанты развития мировой и отечественной розничной торговли // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №2.
7. Платонова Ю.О. Современные тенденции развития розничной торговли // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №3.
8. Подповетная Ю.В., Булгакова М.В. Анализ коммерческой деятельности крупных розничных сетей магазинов бытовой техники // Управление в современных системах. 2014. №4.
9. Серебренникова О.В. Розничная торговля: исторический аспект развития. //Актуальные вопросы экономических наук. 2008. №6.
10. Стефанов П. Эффективная розничная торговля – важный фактор социальной стабильности. // Научно-технический журнал. 2010. №5.
11. Фетисова О.В. Современные тенденции развития мировой розничной торговли // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2009. №2(15).
12. Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки // Молодой ученый. 2011. №7. Т.1.
13. Shuguang Wang. Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks.// Asia Pacific Business Review. Vol.15. №1. January, 2009.
14. Yingchan Edwin Tang, Pui-Wan Ruby Lee. China retailing in transition – a dynamic and evolutionary perspective // PanPacific Management Review. 1998. №1(18)
15. 刘湘明. 苏宁的关键时刻 // Business Value. 2013 年. №1. (Лю Сянмин. Основные вехи Suning // Business Value. 2013. №1)

*Интернет-ресурсы и электронные базы данных:*

1. 5 главных тенденций мирового ритейла [Электронный ресурс] // Slon Magazine – онлайн-журнал об экономике и политике [сайт]. URL: http://slon.ru/economics/5\_glavnykh\_tendentsiy\_mirovogo\_riteyla-846059.xhtml (дата обращения: 23.12.16)
2. Годовой обзор состояния экономики и основных направлений внешнеэкономической деятельности Китайской Народной Республики в 2015 году [Электронный ресурс] // Торговое представительство Российской Федерации в КНР [Сайт]. URL: http://91.206.121.217/TpApi/Upload/3459cc1a-36d4-44d0-90d6-f62a4cc03848/Economics\_China\_2015.pdf (дата обращения: 30.01.17)
3. Компания Suning запускает Краудсорсинговую платформу, нацеленную на китайские стартапы [Электронный ресурс] // Портал крауд-сервисов [сайт]. URL:

http://crowdsourcing.ru/article/kompaniya\_suning\_zapuskaet\_kraudsorsingovuyu\_platformu\_nacelennuyu\_na\_kitajskie\_startapy (дата обращения: 20.04.17)

1. Определение термина «Интернационализация» [Электронный ресурс] // Словарь «Академик» [Сайт]. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1325/ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ (дата обращения: 21.03.17)
2. Миллиарды в китайской сети [Электронный ресурс] // BRICS Business Management [сайт]. URL: http://bricsmagazine.com/ru/articles/milliardy-v-kitayskoy-seti (дата обращения: 13.12.16)
3. Мировая розничная торговля демонстрирует устойчивый рост [Электронный ресурс] // Журнал «Экономика и жизнь» Январь, 2015. №1 [сайт]. URL: http://www.eg-online.ru/article/269008/ (дата обращения: 09.04.17)
4. Мировой ритейл в цифрах и фактах // Журнал " Практика торговли". Январь, 2013. URL: <http://www.retailmagazine.ru/article.php?numn=7241> (дата обращения: 09.01.17)
5. Рассвет электронной торговли в Китае [Электронный ресурс] // Вести Экономика [сайт] URL: http://www.vestifinance.ru/articles/27535/print (дата обращения: 07.02.17)
6. Свободные экономические зоны в Китае**: современный этап развития [Электронный ресурс] // Синология.ру: история и культура Китая [сайт]. URL: http://www.synologia.ru/a/Свободные\_экономические\_зоны\_в\_Китае (дата обращения: 25.12.16)**
7. FDI Regulatory Restrictiveness Index [Электронный ресурс] // The Organisation for Economic Co-operation and Development [сайт] URL: http://www.oecd.org/investment/fdiindex.htm (дата обращения: 11.04.17).
8. Три гиганта китайского интернета, которые намерены захватить мир [Электронный ресурс] // VC.ru [Сайт]. URL: https://vc.ru/p/china-it (дата обращения: 31.01.17)
9. Что такое ERP система? [Электронный ресурс] // ЦМД-софт [сайт] URL: http://www.cmdsoft.ru/information\_systems/erp/what\_is\_erp\_system/ (дата обращения: 13.04.17).
10. Шакирова Э.Р. История развития розничной торговли. – C.2 [Электронный ресурс] // РЭУ им. Г.В. Плеханова Казанский институт [сайт]. URL: http://kirgteu.com/nauchnaya\_deyatelnost/kalendar\_nauchnyh\_meropriyatij/internetkonferencii/vserossijskaya\_studencheskaya\_nauchnaya\_internetkonferenciya/materialy\_internet\_konferencii/sekciya\_1/1\_shakirova/ (дата обращения:05.01.17)
11. «2015 年中国连锁百强»发布(ТОП 100 сетевых предприятий Китая 2015 г.) [Электронный ресурс] // China Chain Store & Franchise Association [сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCFA\_2015\_Top%20100\_TL\_160505.pdf (дата обращения: 26.01.17)
12. China Statistical Yearbook - 2001 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2001e/ml/indexE.htm (дата обращения: 22.12.16).
13. China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 23.12.16)
14. China’s Retail Revolution. Market Brief 2014 [Электронный ресурс] // Sovereign Group Resources Limited [Сайт]. URL: https://www.sovereigngroup.com/downloads/China\_Retail\_Revolution\_Market\_Brief\_2014.pdf (дата обращения: 26.03.17)
15. Enterprise Resource Planning [Электронный ресурс] //Исследовательская и консалтинговая компания Garner [сайт]. URL: http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/ (дата обращения: 15.04.17).
16. IHS: Китай обойдет США по объему ВВП к 2024 году [Электронный ресурс] // Вести Экономика [сайт]. URL: http://www.vestifinance.ru/articles/46676/print (дата обращения: 30.12.16)
17. Microsoft и Suning договорились о сотрудничестве [Электронный ресурс] // All Nokia, мир мобильных [сайт]. URL: http://allnokia.ru/news/92709/ (дата обращения: 01.05.17)
18. Protocols of accession for new members since 1995 [Электронный ресурс] // WTO [Сайт]. URL: https://www.wto.org/english/thewto\_e/acc\_e/completeacc\_e.htm#chn (дата обращения: 04.04.17)
19. Rapid-growth markets [Электронный ресурс] // Ernst&Young [Сайт]. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Rapid-growth-markets-July-forecast-2014/$FILE/EY-Rapid-growth-markets-July-forecast-2014.pdf (дата обращения: 24.04.17)
20. Retail 2020: Вся власть – покупателю. Установление связи с потребителем [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/46/retail-2020-вся-власть-покупателю-установление-связи-с-потребителем (дата обращения: 01.05.17)
21. Retail 2020: Выходя за рамки ритейла [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/48/retail-2020-выходя-за-рамки-ритейла (дата обращения: 01.05.17)
22. Retail 2020: Золотая лихорадка в сети [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/47/retail-2020-золотая-лихорадка-в-Сети (дата обращения: 01.05.17)
23. Retail 2020: Идеальный шторм? [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/57/retail-2020-идеальный-шторм (дата обращения: 01.05.17)
24. Retail 2020: Идем на Восток [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/56/retail-2020-идем-на-восток (дата обращения: 01.02.17)
25. Retail 2020: Удобный шопинг [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/55/retail-2020-удобный-шопинг (дата обращения: 01.05.17)
26. Retail 2022: How the Economist Intelligence Unit sees the retail landscape changing over the next decade. – C.2 [Электронный ресурс] // Economist Intelligence Unit [сайт]. URL: http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Web20130212Como\_sera\_el\_retail\_en\_2020.pdf (дата обращения: 23.12.16)
27. Retail in China: The Next Big Thing? [Электронный ресурс] // BRIC Stoplight China Retail Report 2011 [сайт]. URL: http://www.thomaswhite.com/pdf/bric-spotlight-report-china-retail-june-11.pdf (дата обращения: 18.02.17)
28. Retail market in China 2013 [Электронный ресурс] // Fung Business Intelligence Centre [сайт]. URL: http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china\_dis\_issue114.pdf (дата обращения: 26.01.17)
29. Spotlight on China Retail [Электронный ресурс]//Fung Business Intelligence Centre [Сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/Spotlight%20on%20China%20Retail%20APR%2015.pdf (дата обращения: 31.01.17)
30. The Changing Face of Chinas Retail Market [Электронный ресурс] // The Fung Group [сайт]. URL: http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china\_dis\_issue120.pdf (дата обращения 14.03.17)
31. The 2016 Global Retail Development Index. Global Retail Expansion at a Crossroads [Электронный ресурс]//A.T.Kearney Global Management Consulting Firm [Сайт]. URL: https://www.atkearney.com/documents/10192/8226719/Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads–2016+GRDI.pdf/dc845ffc-fe28-4623-bdd4-b36f3a443787 (дата обращения: 31.01.17)
32. Walmart in China: Strategic Business Analysis [Электронный ресурс]//SlideShare [Сайт]. URL: http://www.slideshare.net/catjo1966/strategic-business-analysis-august-2011 (дата обращения: 30.01.17)
33. World economic outlook database [Электронный ресурс] // International Monetary Fund [сайт]. URL: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx (дата обращения: 29.12.16)
34. 家乐福的自救之道：开便利店做电商 (Путь спасения Carrefour:от магазинов «шаговой доступности» до электронной коммерции) [Электронный ресурс]//Tencent [Сайт]. URL: http://sh.qq.com/a/20150323/022382.htm (дата обращения: 30.01.17)

# Приложение

Приложение №1

**Рисунок 1. Этапы развития розничной торговли**

****

Источник: The 2016 Global Retail Development Index. Global Retail Expansion at a Crossroads [Электронный ресурс]//A.T.Kearney Global Management Consulting Firm [Сайт]. URL: https://www.atkearney.com/documents/10192/8226719/Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads–2016+GRDI.pdf/dc845ffc-fe28-4623-bdd4-b36f3a443787 (дата обращения: 31.01.17)

Приложение №2

**Таблица 10 . Изменения ВВП, розничных цен, общего дохода от продаж потребительских товаров и вклад розничной и оптовой торговли в ВВП Китая**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Год | Рост ВВП (%) | Рост розничных цен (%) | Рост общего дохода от продаж потребительских товаров (%) | | Вклад оптовой и розничной торговли в ВВП (%) |
| I | 1981 | 5,2 | 2,4 | | 9,8 | 3,7 |
| 1982 | 9,1 | 1,9 | | 9,4 | 3,9 |
| 1983 | 10,9 | 1,5 | | 11,2 | 5,7 |
| 1984 | 15,2 | 2,8 | | 18,7 | 9,7 |
| 1985 | 13,5 | 8,8 | | 30,7 | 9,2 |
| 1986 | 8,8 | 6 | | 15,1 | 9,6 |
| 1987 | 11.6 | 7,3 | | 16,9 | 10,8 |
| 1988 | 11,3 | 18,5 | | 27,9 | 9,9 |
| 1989 | 4,1 | 17,8 | | 8,4 | 7,6 |
| 1990 | 3,8 | 2,1 | | 1,9 | 9,6 |
| II | 1991 | 9,2 | 2,9 | | 13,5 | 10,2 |
| 1992 | 14,2 | 5,4 | | 16,6 | 9,1 |
| 1993 | 14,0 | 13,2 | | 26,1 | 9,0 |
| 1994 | 13,1 | 21,7 | | 31,2 | 9,0 |
| 1995 | 10,9 | 14,8 | | 26,6 | 9,0 |
| 1996 | 10,0 | 6,1 | | 19,4 | 9,3 |
| 1997 | 9,3 | 0,8 | | 11,1 | 9,6 |
| 1998 | 7,8 | -2,6 | | 6,8 | 9,8 |
| 1999 | 7,6 | -3 | | 6,8 | 9,7 |
| 2000 | 8,4 | -1,5 | | 9,7 | 5,2 |
| III | 2001 | 8,3 | -0,8 | | 10,1 | 3,7 |
| 2002 | 9,1 | -1,3 | | 8,8 | 3,9 |
| 2003 | 10,0 | -0,1 | | 9,1 | 5,7 |
| 2004 | 10,1 | 2,8 | | 13,3 | 9,7 |
| 2005 | 11,3 | 0,8 | | 12,8 | 9,8 |
| 2006 | 12,7 | 1,0 | | 15,8 | 9,9 |
| 2007 | 14,2 | 3,8 | | 18,2 | 10 |
| 2008 | 9,6 | 5,9 | | 22,7 | 10,4 |
| 2009 | 9,2 | -1,2 | | 15,5 | 10,6 |
| 2010 | 10,4 | 3,1 | | 18,3 | 10,9 |
| 2011 | 9,3 | 4,9 | | 17,1 | 11,1 |
| 2012 | 7,8 | 2,0 | | 14,3 | 11,9 |
| 2013 | 7,7 | 1,4 | | 12,0 | 11,8 |
| 2014 | 7,4 | 1,6 | | 11,9 | 10,0 |
| 2015 | 6,9 | 2,5 | | 10,7 | 10,7 |

Источник: China Statistical Yearbook - 2001 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2001e/ml/indexE.htm (дата обращения: 22.12.16); China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 22.12.16)

Приложение №3

**Таблица 11. Структура розничной торговли по основным группам товаров**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сектор рынка и товарные группы** | **2014 год** | | | **2015 год** | | | **Темпы прироста п.п.** |
| **Показатели млрд. юаней** | **Прирост к 2013 году, %** | | **Показатели млрд. юаней** | | **Прирост к 2014 году, %** |
| **Объем розничной торговли (млрд. юаней)** | **26239,4** | **12,0** | | **30093,1** | | **10,7** | **-1,3** |
| **В том числе:** | | | | | | | |
| В городах | 22636,8 | | 11,8 | 25899,9 | | 10,5 | -1,3 |
| В сельской местности | 3602,7 | | 12,9 | 4193,2 | | 11,8 | -1,1 |
| **В том числе:** | | | | | | | |
| Оборот общественного питания | 2786,0 | | 9,7 | 3231,0 | | 11,7 | +2,0 |
| Оборот розничной торговли товарами, включая: | 23453,4 | | 12,2 | 26862,1 | | 10,6 | -1,6 |
| Продовольственные товары, напитки, табак, алкогольная продукция | 1711,1 | | 11,1 | 1355,3 | | 15,1 | +4,0 |
| Одежда, головные уборы, текстильная продукция | 1256,3 | | 10,9 | 1348,4 | | 9,8 | -1,1 |
| Косметика | 182,5 | | 10,0 | 204,9 | | 8,8 | -1,2 |
| Изделия из драгоценных металлов | 297,3 | | 0,0 | 306,9 | | 7,3 | +7,3 |
| Товары повседневного спроса | 439,0 | | 11,6 | 484,2 | | 12,3 | +0,7 |
| Бытовая техника, аудио- и фото- аппаратура | 760,3 | | 9,1 | 827,0 | | 11,4 | +2,3 |
| Лекарственные средства китайской и западной медицины | 696,0 | | 15,0 | 789,5 | | 14,2 | -0,8 |
| Канцелярские товары | 257,7 | | 11,6 | 296,3 | | 15,2 | +3,6 |
| Мебель | 227,3 | | 13,9 | 244,5 | | 16,1 | +2,2 |
| Телекоммуникационная аппаратура | 268,5 | | 32,7 | 347,0 | | 29,3 | -3,4 |
| Нефть и нефтепродукты | 1997,5 | | 6,6 | 1845,0 | -6,6 | | -13,2 |
| Автомобили | 3339,7 | | 7,7 | 3600,6 | 5,3 | | -2,4 |
| Строительные материалы | 281,5 | | 13,9 | 306,0 | 18,7 | | +4,8 |

Источник: Годовой обзор состояния экономики и основных направлений внешнеэкономической деятельности Китайской Народной Республики в 2015 году [Электронный ресурс] // Торговое представительство Российской Федерации в КНР [Сайт]. URL: http://91.206.121.217/TpApi/Upload/3459cc1a-36d4-44d0-90d6-f62a4cc03848/Economics\_China\_2015.pdf (дата обращения: 30.01.17)

Приложение №4

**Рисунок 6. Число работников, занятых в сфере розничной торговли в Китае**

**(в млн. юаней), 2001-2015 гг.**

Источник: China Statistical Yearbook - 2016 [Электронный ресурс] // National Bureau of Statistics of China [сайт]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm (дата обращения: 26.01.17)

**Таблица 13. Объемы продаж ТОП 100 розничных сетевых операторов, 2008-2015 гг.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Объемы розничных продаж (млрд. юаней) | Рост объемов розничных продаж по сравнению с прошлым годом (%) |
| 2008 | 1199,9 | 18,4 |
| 2009 | 1360,0 | 13,5 |
| 2010 | 1660,0 | 21,2 |
| 2011 | 1650,7 | 20,0\* |
| 2012 | 1870,0 | 10,8 |
| 2013 | 2039,1 | 9,9 |
| 2014 | 2096,4 | 5,1 |
| 2015 | 2062,8 | 4,3\* |

\*приведенный показатель роста

Источник: «2015 年中国连锁百强»发布( ТОП 100 сетевых предприятий Китая 2015 года) [Электронный ресурс] // China Chain Store & Franchise Association [сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/CCFA\_2015\_Top%20100\_TL\_160505.pdf (дата обращения: 26.01.17)

Приложение №5

**Таблица 16. Рентабельность продаж различных форматов розничной торговли, IV квартал 2013 г.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Рентабельность по валовой прибыли (%) | | | Рентабельность по чистой прибыли (%) | |
| Формат розничной торговли | IV квартал 2013 года | В сравнении с IV кварталом 2012 года | | IV квартал 2013 года | В сравнении с IV кварталом 2012 года |
| Универмаг | 20,2 | -0,2 | | 3,6 | -0,1 |
| Магазин «шаговой доступности» | 20,2 | 0,8 | | 2,4 | 0,2 |
| Супермаркет | 17,7 | -0,4 | 4,1 | | -0,2 |
| Гипермаркет | 15,9 | -0,2 | 1,4 | | -0,3 |
| Специализированный магазин | 24,3 | -0,5 | 4,6 | | -0,5 |
| Итого: | 19,8 | -0,2 | 3,7 | | -0,2 |

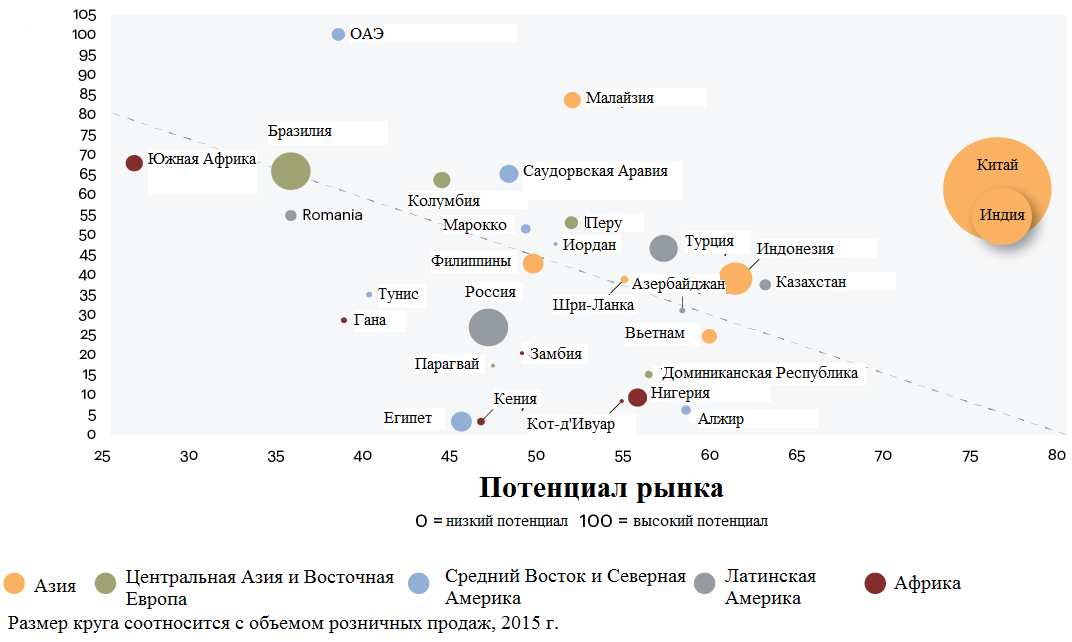
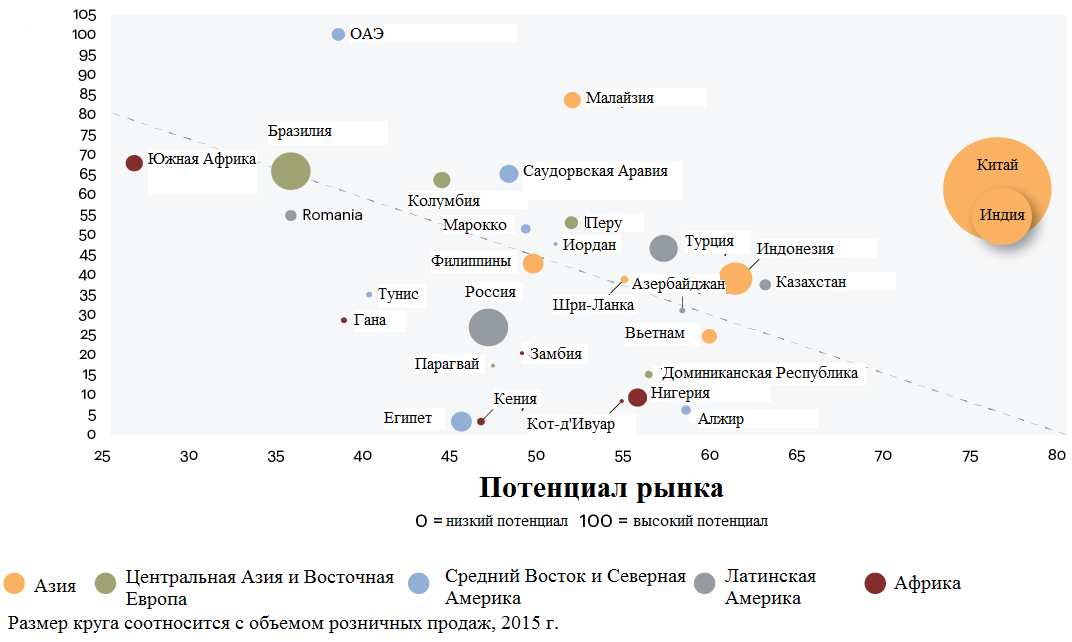
Источник: The Changing Face of Chinas Retail Market [Электронный ресурс] // The Fung Group [сайт]. URL: http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china\_dis\_issue120.pdf (дата обращения 14.03.17)

**Рисунок 9. Доля основных участников рынка B2C в КНР, 2014 год**

Источник: Spotlight on China Retail [Электронный ресурс]//Fung Business Intelligence Centre [Сайт]. URL: https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/Spotlight%20on%20China%20Retail%20APR%2015.pdf (дата обращения: 31.01.17)

Приложение №6

**Рисунок 11. Потенциал и риски розничного рынка на основе индекса глобального развития розничной торговли**

****

Страновой риск (экономический и политический) 0=Высокий, 100=Низкий

Страновой риск (экономический и политический)

0=высокий 100=низкий риск

Источник: The 2016 Global Retail Development Index. Global Retail Expansion at a Crossroads [Электронный ресурс] // A.T.Kearney Global Management Consulting Firm [Сайт]. URL: https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/full-report//asset\_publisher/oPFrGkbIkz0/content/global-retail-expansion-at-a-crossroads (дата обращения: 01.02.17)

Приложение №7

Представляют большинство китайского городского населения   
(напр. Цзилинь, Янчжоу, Наньпин)

**Города 1-го порядка**

**3-4 города**

**Города 2-го порядка**

**24 города**

**Города 3-го порядкв**

**более 200**

**Города 4-го порядка**

**более 300**

**Города 5-го порядкв**

**более 1300**

Значимые города, но отстающие от 2-го порядка  
(напр. Дунгуань, Гуйлинь)

Ключевые города или столицы провинций  
(напр. Нанкин, Сучжоу)

Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Шэньчжэнь

Развитие, население и доход

**Рисунок 12. Классификация китайских городов**

Источник:  China’s Retail Revolution. Market Brief 2014 [Электронный ресурс] // Sovereign Group Resources Limited [Сайт]. URL: https://www.sovereigngroup.com/downloads/China\_Retail\_Revolution\_Market\_Brief\_2014.pdf (дата обращения: 26.03.17)

Приложение №8

**Рисунок 13. Либерализация розничной торговли в КНР**

**1992-2015 гг.**

* Пересмотр статей «Каталога-руководства отраслей для иностранных инвестиций», прилагаемого к Соглашению присоединения к ВТО. В розничной торговле в категории «поощряемые направления деятельности» были включены:
* Доставка свежей сельскохозяйственной продукции и некоторых медикаментов в условиях низких температур
* Дистрибуция продукции в сельских регионах

В категории «ограничиваемые направления деятельности»:

* Закупка зерна
* Строительство и эксплуатация автозаправочных станций (иностранцы владеют меньшинством акций магазинов, имеющих более 30 филиалов)

В категории «запрещенные направления деятельности»:

* Продажа табака, сигарет и др. табачных изделий

2015 год

2004 год

2001 год

* Иностранным ритейлерам разрешено вести хозяйственную деятельность на всей территории КНР;
* Иностранные ритейлеры и инвесторы могут создавать розничные предприятия, находящиеся в их полной собственности;
* Разрешены прочие форматы розничной торговли, в том числе и продажи по средствам телевидения, интернета, мобильного телефона и автоматов;
* Провинциальные власти получили право приятия решения в отношении доступа будущих иностранных ритейлеров на провинциальный рынок (кроме предприятий со 100% иностранным капиталом и крупных совместных предприятий)
* Вступление Китая в ВТО, обязательства по устранению в течение трех лет всех существующих ограничений

* Эксперимент расширяется до уровня всех провинциальных столиц;
* Допуск большинства предприятий иностранной собственности
* Допуск совместных предприятий в сферу оптовой торговли
* Льготный режим для совместных предприятий, нацеленных на западный Китай

1999 год

* В качестве эксперимента совместным предприятиям позволяется вести хозяйственную деятельность как рамках одной торговой точки, так и в рамках целой сети;
* Иностранный капитал допускается в сферы розничной и оптовой торговли;
* Японской компании Ito-Yokado и голландской Makro разрешено создать розничную сеть на территории КНР
* Китай разрешил в качестве эксперимента доступ на рынок некоторым иностранным розничным продавцам;
* Доступ на вход разрешен лишь 15 зарубежным ритейлерам, экспериментальными площадками были выбраны 6 городов и 5 СЭЗ;
* Ряд ограничений наложен на деятельность иностранных розничных продавцов (географическая дистрибуция, форма собственности, формат розничной торговли, товарный ряд)

1995 год

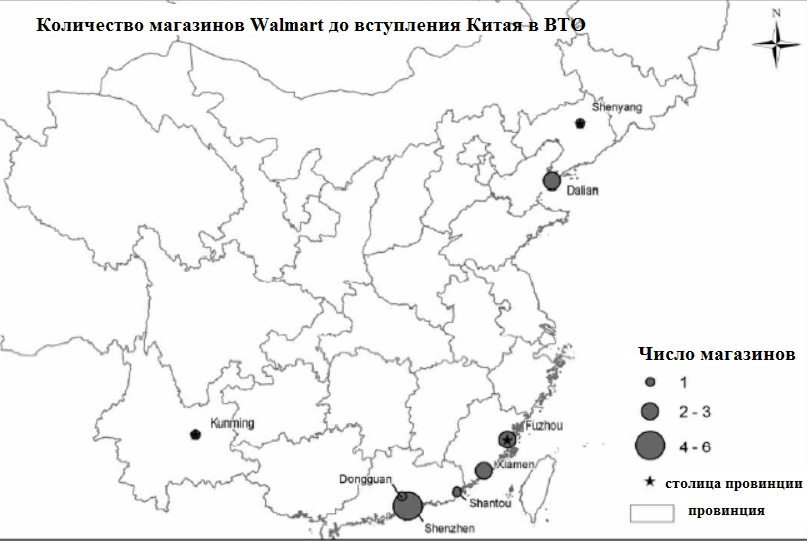
1992 год

Источник: Shuguang Wang. Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks // Asia Pacific Business Review. Vol.15. №1. Январь, 2009. – p. 63.

Приложение №9

**Рисунок 14. Распределение магазинов Walmart**

**до и после присоединения Китая к ВТО**



Источник: Shuguang Wang. Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks.// Asia Pacific Business Review. Vol.15. №1. Январь, 2009. – p. 66.



Источник: Walmart in China: Strategic Business Analysis [Электронный ресурс]//SlideShare [Сайт]. URL: http://www.slideshare.net/

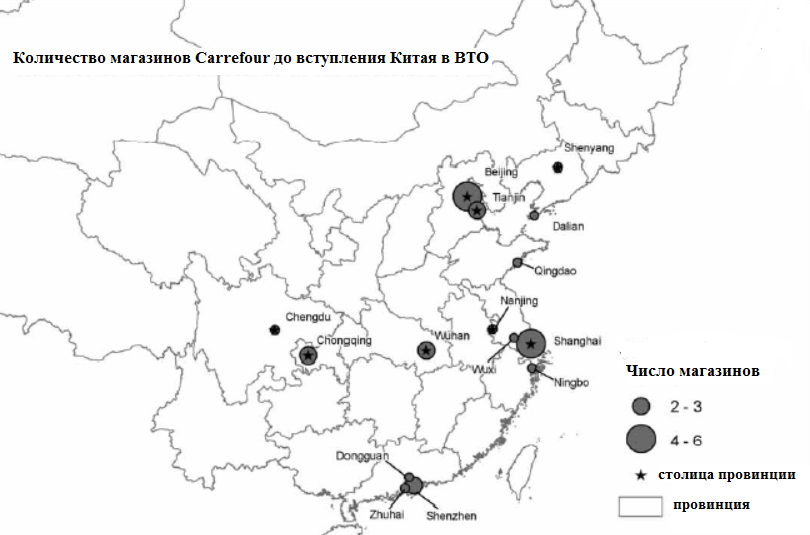
catjo1966/strategic-business-

analysis-august-2011 (дата обращения: 30.01.17)

Приложение №10

**Рисунок 15.** **Распределение магазинов Carrefour**

**до и после присоединения Китая к ВТО**



Источник: Shuguang Wang. Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks.// Asia Pacific Business Review. Vol.15. №1. Январь, 2009. – p. 67.

**Количество магазинов Carrefour после вступления Китая в ВТО**

# Описание: 117557157.png

Источник: 家乐福的自救之道：开便利店做电商 (Путь спасения Carrefour:от магазинов «шаговой доступности» до электронной коммерции) [Электронный ресурс]//Tencent [Сайт]. URL: http://sh.qq.com/a/20150323/022382.htm (дата обращения: 30.01.17)

1. Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — С.17 [↑](#footnote-ref-1)
2. Kotler F. Marketing management. – Upper Saddle River: Pearson Custom Publishing, 2022. – С. 368 [↑](#footnote-ref-2)
3. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 188. [↑](#footnote-ref-3)
4. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 164. [↑](#footnote-ref-4)
5. Серебренникова О.В. Розничная торговля: исторический аспект развития. //Актуальные вопросы экономических наук. 2008. №6. - С. 165. [↑](#footnote-ref-5)
6. Беккер Е.И., Горностаева Ж.В. Развитие торговых розничных сетей в Российской Федерации//Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2011. №6. - С. 175. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шакирова Э.Р. История развития розничной торговли. – C.2 [Электронный ресурс] // РЭУ им.Г.В. Плеханова Казанский институт [сайт]. URL: http://kirgteu.com/nauchnaya\_deyatelnost/kalendar\_nauchnyh\_meropriyatij/internetkonferencii/vserossijskaya\_studencheskaya\_nauchnaya\_internetkonferenciya/materialy\_internet\_konferencii/sekciya\_1/1\_shakirova/ (дата обращения: 05.01.17)та [↑](#footnote-ref-7)
8. Ковалев К.Ю., Уваров С.А., Щеглов П.Е. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть. — СПб.: Питер, 2006. - С.26. [↑](#footnote-ref-8)
9. Фетисова О.В. Современные тенденции развития мировой розничной торговли // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2009. №2(15). - С.64. [↑](#footnote-ref-9)
10. Воловиков С. А., Илларионова С. А. Особенности российского рынка бытовой техники // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2013. №2. - С. 174. [↑](#footnote-ref-10)
11. Манаков Д., Газин Г. Наука поглощений // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. 2003. №2(4). - С. 9. [↑](#footnote-ref-11)
12. Платонова Ю.О. Детерминанты развития мировой и отечественной розничной торговли // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №2. - С. 93. [↑](#footnote-ref-12)
13. Фетисова О.В. Современные тенденции развития мировой розничной торговли // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2009. №2(15). - С.65. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мировой ритейл в цифрах и фактах // Журнал " Практика торговли". Январь, 2013. URL: <http://www.retailmagazine.ru/article.php?numn=7241> (дата обращения: 09.01.17) [↑](#footnote-ref-14)
15. Монкин О.А. Современные формы сбытовых структур в розничной торговле в зарубежных странах [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ.канд.эконом. наук (08.00.14) / Монкин Олег Александрович. –М., 2012. - С. 13. [↑](#footnote-ref-15)
16. Наварро К., Мартинес А., Рипсэм Т. Большое влияние маленького формата: новая тенденция в розничной торговле/ Перевод Н. Коцюбы//Управление каналами дистрибуции. 2009. №2(18). - С. 142. [↑](#footnote-ref-16)
17. Платонова Ю.О. Современные тенденции развития розничной торговли // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №3. - С.85. [↑](#footnote-ref-17)
18. 5 главных тенденций мирового ритейла [Электронный ресурс] // Slon Magazine – онлайн-журнал об экономике и политике [сайт]. URL: http://slon.ru/economics/5\_glavnykh\_tendentsiy\_mirovogo\_riteyla-846059.xhtml (дата обращения: 23.12.16) [↑](#footnote-ref-18)
19. Retail 2020: Идем на Восток [Электронный ресурс] // Jones Lang LaSalle [сайт]. URL: http://www.jll.ru/russia/ru-ru/исследования/56/retail-2020-идем-на-восток (дата обращения: 01.02.17) [↑](#footnote-ref-19)
20. Платонова Ю.О. Детерминанты развития мировой и отечественной розничной торговли // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №2. - С. 96. [↑](#footnote-ref-20)
21. Определение термина «Интернационализация» [Электронный ресурс] // Словарь «Академик» [Сайт].URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1325/ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ (дата обращения: 21.03.17) [↑](#footnote-ref-21)
22. Перский Ю. К., Новикова П. В. Интернационализация российской компании: роль и задачи менеджеров // Вестник ПНИПУ. Социально- экономические науки. 2012. № 16 (41). – С. 54 [↑](#footnote-ref-22)
23. Перский Ю. К., Новикова П. В. Интернационализация российской компании: роль и задачи менеджеров // Вестник ПНИПУ. Социально- экономические науки. 2012. № 16 (41). – С. 55 [↑](#footnote-ref-23)
24. Чан В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки [Электронный ресурс] // Молодой ученый [Сайт]. URL: https://moluch.ru/archive/30/3419/ (дата обращения: 23.03.17) [↑](#footnote-ref-24)
25. POS-терминал - это электронное программно-техническое устройство для приема к оплате по пластиковым картам [↑](#footnote-ref-25)
26. Свободные экономические зоны в Китае**: современный этап развития [Электронный ресурс] // Синология.ру: история и культура Китая [сайт]. URL: http://www.synologia.ru/a/Свободные\_экономические\_зоны\_в\_Китае (дата обращения: 25.12.16)** [↑](#footnote-ref-26)
27. IHS: Китай обойдет США по объему ВВП к 2024 году [Электронный ресурс] // Вести Экономика [Сайт]. URL: http://www.vestifinance.ru/articles/46676/print (дата обращения: 30.12.16) [↑](#footnote-ref-27)
28. Retail in China: The Next Big Thing? [Электронный ресурс] // BRIC Stoplight China Retail Report 2011 [сайт]. URL: http://www.thomaswhite.co11m/pdf/bric-spotlight-report-china-retail-june-11.pdf (дата обращения: 18.02.17) [↑](#footnote-ref-28)
29. Рассвет электронной торговли в Китае [Электронный ресурс] // Вести Экономика [сайт] URL: http://www.vestifinance.ru/articles/27535/print (дата обращения: 07.02.17) [↑](#footnote-ref-29)
30. Там же. [↑](#footnote-ref-30)
31. Три гиганта китайского интернета, которые намерены захватить мир [Электронный ресурс] // VC.ru [Сайт]. URL: https://vc.ru/p/china-it (дата обращения: 31.01.17) [↑](#footnote-ref-31)