

Попенкова Дарья Константиновна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИЙ РИТЕЙЛЕРОВ ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

***Аннотация:** статья посвящена исследованию необходимости проведения адаптационной стратегии торговой сети при выходе на рынки разных стран. Рассмотрен пример крупной торговой сети ИКЕА, приведена авторская методологическая основа адаптации ритейлеров к вызовам на рынках разных стран.*

***Ключевые слова:** ритейлеры, стратегии, адаптация, вызовы.*

По мнению Wrigley&Currah [1], чтобы быть успешным, международный ритейлер должен адаптироваться к национальной культуре и особенностям страны, на рынок которой он выходит. Целевой рынок может быть очень похожим на внутренний рынок, и в этом случае адаптация незначительна, а может иметь много отличий и в этом случае требуется серьезная адаптация. Различия между странами – это первый уровень различий в потребительской культуре. Различия внутри страны находятся на втором уровне, и, как правило, для адаптации к ним требуется больше культурной эмпатии, а также различных способностей и знаний. Способность понимать и адаптироваться к межрыночным и внутрирыночным аспектам потребительской культуры является необходимым управленческим потенциалом, который передается принимающей стране успешным международным ритейлером.

Международная розничная сеть часто привносит в страну новые потребительские ценности и ожидания. Это, в свою очередь, меняет поведение потребителей [2]. Как предполагает Jackson, розничные продавцы формируют потребительские ценности потребителей, в то же время реагируя на спрос. Это может касаться введения в ассортимент новых позиций, новых идей о дизайне

(IKEA, группа LVMH), новые фасоны и стили (Inditex), новых соотношений цена-качество (Tesco, Lidl). В странах, где культура потребления была слабой в течение длительного периода, например, в Центральной и Восточной Европе, а также в культурах, где происходят быстрые изменения в культуре потребления (Восточная Азия), иностранный ритейлер, с четко определенной формулой, оказывает существенное влияние на потребительские ценности и ожидания. В странах, где существует прочно сложившаяся культура потребления с высоким уровнем «потребительской грамотности» (например, в Северной Америке и Западной Европе) иностранные ритейлеры оказывают меньшее влияние на потребительские ценности. Отчасти по этой причине Wal-Mart не был успешен в Германии. Но если в формуле заложена высокая степень инноваций, то даже в этих обществах с высокой грамотностью потребления влияние на ценности может быть значительным. IKEA, например, добилась влияния на ценности и поведение в Северной Америке.

Ритейлер IKEA является весьма показательным при изучении темы адаптации к разным рынкам. Уже в 2005 году их магазины посетило более 400 миллионов человек по всей сети, состоящей из 226 магазинов. Для сравнения у продовольственных ритейлеров Ahold 40 млн. покупателей в неделю на 9000 магазинов, а у Walmart – 100 млн. клиентов в неделю. Этот высокий уровень контакта с клиентами отражается в необходимости согласования стиля управления с потребительской культурой. Отсюда рождается дискуссия о стандартизации в сравнении с локализацией при процессе интернационализации, то есть о том, в какой степени розничная торговля должна быть локализована. Контроль над брендом занимает центральное место в бизнес-модели IKEA; продукты разрабатываются собственными силами, распространяются по всему миру закупочными организациями, принадлежащими IKEA, с использованием их глобальной цепочки поставок, продаются через их фирменные магазины, и все товары носят бренд IKEA. Необходимость предоставления дополнительных услуг в китайских магазинах потребовала привлечения сторонних поставщиков для доставки на дом, сборки и т. д., но был сохранен контроль над цепочкой поставок. К 2006 году IKEA изменила цепочку поставок, и около 70%

продукции поступало от китайских поставщиков, некоторые китайские поставщики вошли в глобальную сеть поставок IKEA.

Международное развитие IKEA началось в 1963 году, а существенно ускорилось в 1970-х и 1980-х годах. Так, IKEA поставляла товары в Китай с начала 1970-х годов, открыв магазины в Шанхае и Пекине в 1998 году, и к концу 2006 года у компании было четыре магазина в Китае, а к 2016 году – уже 20 магазинов [3]. IKEA часто приводят в пример в качестве глобального ритейлера, который лидирует на рынке благодаря однотипной бизнес-идее, однако сразу после выхода на рынок Китая возникла необходимость изменить или адаптировать некоторые элементы бизнес-модели к местным условиям. Магазин IKEA являлся новой концепцией, изменившей покупку мебели, предлагающей все для дома в одном месте, а не во множестве разных местных магазинов, как было на рынке страны ранее. В канале онлайн-продаж торговая сеть сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны Taobao, Amazon и Alibaba. Бизнес-модель IKEA в Китае благодаря постепенным изменениям стала сильно отличаться от той, что существует в Европе и США.

Суть изменений заключалась в адаптации ассортимента. У IKEA есть несколько типов ассортимента: базовый, дополнительный и локальный, отличный от рынка к рынку. Необходимость адаптации была вызвана тем, что квартиры в Шанхае намного меньше, чем в европейских странах, что означает необходимость изменения ассортимента крупногабаритной мебели; еще одной особенностью обустройства жилья в Китае является задействование всех площадей, включая балкон, используемый в качестве дополнительной гостиной или кладовой. Кухонные принадлежности требовали серьезной адаптации ассортимента (например, палочки для еды, кухонные принадлежности, пароварки, миски, контейнеры для продуктов, которые покупаются оптом и хранятся дома).

Вторым аспектом адаптации стали человеческие ресурсы. Так, в основе корпоративной культуры IKEA ответственность и инициатива персонала. Это привело к проблемам сразу после открытия в Китае, где процветает иерархическая структура с ориентацией на выполнение инструкций. Первоначально все основные должности в китайском офисе IKEA занимали менеджеры из Швеции,

Германии и Великобритании, но к 2016 году почти все ключевые должности были заняты китайскими профессионалами, которые смогли адаптироваться к организационной культуре ИКЕА.

Отрицательными примерами экспансии 2000х годов являются лишь несколько случаев – уход Walmart из Южной Кореи и Германии, Carrefour – из Чехии и Южной Кореи, Tesco – из Тайваня, Home Depot – из Латинской Америки. Сеть Home Depot начала процесс интернационализации, выйдя на рынок Канады в 1994 году, за ним последовали Чили в 1998 году, Аргентина в 1999 году и Мексика в 2001 году. По словам владельцев Home Depot, Канада использовалась в качестве тестовой площадки для обучения ведению бизнеса на международных рынках, и ее успех там заставил Home Depot продолжать международную экспансию. Одна из главных причин, по которой Home Depot выбрала Чили в качестве первого рынка за пределами Северной Америки, где в то время был самый развитый рынок DIY, стабильная экономика, высокий уровень образования и поддержка иностранных инвестиций правительством. Home Depot решила выйти на чилийский рынок через партнерство с местной сетью универмагов Falabella, выкупив две трети их акций. Владельцы полагали, что Home Depot скоро будет доминировать на чилийском рынке благодаря своим низким ценам и отличному качеству обслуживания, однако после трех лет работы в Чили реальность сильно отличалась от первоначального прогноза: деятельность Home Depot в Чили привела к убыткам и компания объявила в конце 2001 года о намерении покинуть страну. По мнению респондентов-экспертов, проблема возникла из-за недостаточного знания чилийской культуры руководством дочерней компании Home Depot. Например, атмосфера магазина Home Depot и планировка магазина не были привлекательными для женщин-потребителей, которые в Чили принимают решения о покупке товаров. Не став крупным игроком на местном рынке, Home Depot имели более высокие цены от поставщиков, что отрицательно сказывалось на доходности [4].

Таким образом, для ведения успешного бизнеса на территории разных стран ритейлерам необходимо применять адаптационные стратегии в зависимости от вызовов внешней среды, систематизированных автором на рисунке 1.



Рис. 1. Вызовы для ритейлеров
при интернационализации (составлено автором)

В статье на примере торговых сетей рассмотрен вопрос адаптации стратегий при выходе на рынки разных стран и сделан вывод о необходимости адаптации. Составлена авторская методологическая основа адаптации ритейлеров к вызовам на рынках разных стран.

Список литературы

1. Wrigley N., & Currah A. (2003). The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, (3), 221–243.
2. Jackson P. (2004.) Local consumption cultures in a globalizing world // *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, (2), 165–178. DOI 10.1111/j.0020-2754.2004.00123.x. EDN FPCWTV
3. Burt S. et al. (2021). The changing marketing orientation within the business model of an international retailer-IKEA in China over 10 years // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31, (2), 229–255.
4. Bianchi C.C., & Arnold S.J. (2004). An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14, (2), 149–169.