
ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ КОРПОРАЦИЙ США (на примере «Вол-Март Сторс»)

М.А. Сидоров

Институт Мировой экономики и международных отношений РАН
ул. Профсоюзная, 23, Москва, Россия, 117859

На примере «Вол-Март Сторс», крупнейшей розничной компании североамериканского континента, проанализированы основные тенденции, этапы и ключевые особенности развития розничных корпораций США во второй половине XX — начале XXI в. Проводится сравнение этой компании с другими мировыми лидерами торговли, рассматриваются примеры как успешной деятельности «Вол-Март Сторс», так и ее неудач. Среди ключевых факторов роста выделяется усовершенствованная логистическая модель «Вол-Март», внедренная в середине 1970-х гг. и ставшая впоследствии образцом для всех предприятий отрасли. Анализируется роль компаний США на мировом рынке розничной торговли, а также перспективы их развития на ближайшие годы.

Ключевые слова: американские компании, экономические показатели, розничная торговля, конкуренты, концепция развития, мировые рынки.

Корпорации США, занятые в сфере розничной и мелкооптовой торговли, играют важную роль как в американской экономике, так и в глобальном масштабе. С одной стороны, они выступают в качестве средства распределения товаров от сотен тысяч производителей по всему миру к потребителям внутри США, представляющими настолько значительный платежеспособный спрос, что многие аналитики называют его «двигателем» мировой экономики. С другой стороны, ряд американских корпораций наряду с деятельностью на своем национальном рынке успешно работают и во многих других странах, внося тем самым большой вклад в процесс объединения мировой экономики в единое целое.

Существенная часть настоящей работы посвящена «Вол-Март Сторс» (Wal-Mart Stores) или сокращенно — «Вол-Март» (ВМ). Эта компания является образцовым примером успешного создания и развития розничной корпорации. Описанные тенденции развития ВМ в значительной мере присущи всем компаниям США, относящимся данному сектору. После рассмотрения ключевых этапов истории ВМ в XX—XXI вв. анализируется совокупная роль североамериканских компаний для мировой розницы, оцениваются перспективы их развития. Результатом работы является выявление факторов роста розничных компаний, применимых как в наши дни для США, так и в будущем для российских предприятий.

Розничные компании США, и в частности ВМ, нередко выступают в качестве предмета анализа как со стороны отечественных, так и зарубежных авторов. В то же время практически единственной работой, в которой детально излагается история ВМ за последние 40 лет, является книга ее основателя С. Уолтона «Сделано в Америке» [1], которая носит достаточно бессистемный характер. Часто забывают, что именно на ранних этапах развития ВМ был заложен фундамент для ее последующего скоростного роста, в том числе ее логистическая модель с использованием распределительных центров (РЦ). Проводя анализ первых десяти-

летий существования ВМ, мы постарались восполнить существующие пробелы в литературе, а также показать связь между текущим успехом американской розницы на мировом рынке с ее историей.

Создание «Вол Март» и первый этап роста

Численность персонала ВМ на 2010 г. составляла более 2,1 млн человек, и доходы компании в полной мере оправдали затраты на содержание столь значительного аппарата сотрудников. Так, выручка ВМ в 2010 финансовом году (1) составила 405,6 млрд долл., а прибыль — 14,3 млрд долл. Тем самым, ВМ оказалась на первом месте среди частных компаний по численности персонала, и на третьем — по получению прибыли [2]. Кроме того, ВМ на порядок опережает своих конкурентов в США по масштабам операций.

По мнению основателя ВМ С. Уолтона, изучение компании стоит начинать с 1945 г., несмотря на то, что торговые отделения под привычной сегодня вывеской появились позднее. В своей книге «Сделано в Америке» Уолтон пишет: «Те времена запомнились мне по преимуществу как период постоянных поисков новых идей и всего того, что помогло бы нашим магазинам продержаться и выйти на более высокий уровень» [1. С. 43]. Уолтон по крупицам собирал деловой опыт, который в дальнейшем лег в основу стратегии ВМ и позволил компании быстро развиваться. При этом качество работы постоянно росло, что позволяло значительно опережать конкурентов.

Первым розничным предприятием, которым руководил С. Уолтон, был сравнительно небольшой магазин площадью около 450 квадратных метров (2), расположенный в г. Ньюпорт (штат Арканзас) и управляемый под франшизой Б. Франклина. На приобретение оборудования и оформления права на аренду С. Уолтон потратил 25 тыс. долл., три четверти суммы он взял в долг у родственников.оборотный капитал магазина на тот момент составил 72 тыс. долл. Об этом первом магазине вспоминает брат С. Уолтона Джеймс: «Именно с этого магазинчика в Ньюпорте и началось все то, чего в наши дни достиг Вол-Март. Мы все делали сами: мыли и оформляли витрины, подметали полы, проверяли прибывающие грузы, словом выполняли всю работу по магазину. Нам надо было свести затраты к минимуму. Ведь источником наших доходов была строжайшая экономия» [1. С. 36]. Тем временем С. Уолтон продолжал «учиться», проводя много времени в другом находившемся по соседству магазине «Стерлинг». Его хозяин Дж. Данэм даже посмеивался над тем, что Уолтон «торчал» у него часами [1. С. 30]. За первый год выручка компании Уолтона выросла до 105 тыс. долл., а в последующие два года составила соответственно 140 и 170 тыс. долл. В 1947 г. Уолтон перекупил аренду у хозяина галантерейного магазина, тем самым лишив конкурента возможности расширить торговую площадь.

Однако вскоре будущего руководителя крупнейшей корпорации США постигла неудача. Заключая договор с собственником здания, он не включил в него условие о преимущественном праве возобновления аренды, в результате чего в 1950 г. был вынужден продать свое первое предприятие всего за 50 тыс. долл.

Но это не остановило Уолтона, а лишь послужило хорошим уроком на будущее. Весной 1950 г. он открыл новый магазин в Бентонвилле (штат Арканзас) — городе, в котором впоследствии был устроен центральный офис «Вол-Марта» (3). Через несколько лет последовало открытие отделения и в других городах. Успехи на ранних стадиях развития бизнеса окончательно убедили Уолтона в высоком потенциале розничной торговли. После 15 лет работы его предприятие насчитывало уже 15 магазинов со значительной выручкой в 1,4 млн долл. В то же время по большому счету концепцией торговли они ничем не отличались от других подобных компаний. Лишь в 1960 г. Уолтон впервые познакомился с практикой дисконтных магазинов, в частности с сетью «Эн энд Хоуп» — пионером в своей области — и принял решение развивать именно это направление. По его мнению, направление имело самые радужные перспективы. В 1960 г. началось строительство магазина в г. Роджерсе (штат Арканзас), который был открыт в 1962 г. под уже знакомой нам вывеской ВМ.

По словам Уолтона, настоящих конкурентов у него не было «вплоть до 1962 года, который, как оказалось, стал годом расцвета дисконтной торговли. Именно в этом году четыре из известных мне компаний стали создавать собственные сети магазинов дисконтной торговли. С. Кресге, крупная, из восьмисот магазинов сеть, открыла дисконтный магазин в г. Гарден-Сити (штат Мичиган), назвав его „Кей-март“. Ф.В. Вулворф начала создавать сеть магазинов „Вулко“. Дейтон Хадсон из Миннеаполиса открыла свой первый магазин „Таргет“. А один независимый торговец открыл в г. Роджерсе (штат Арканзас) нечто похожее под вывеской ВМ» [1. С. 56].

1970-е годы стали для сети ВМ временем не только количественного (табл. 1), но и качественного роста.

Таблица 1

Рост компании «Вол-Март» в 1970-е гг. [3]

Показатель	Год									
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Число магазинов	38	51	64	78	104	125	153	195	229	276
Число охваченных штатов	...	5	6	6	8	9	9	10	10	11
Выручка, млн долл.	44	78	125	168	236	340	479	679	900	1 248
Чистая прибыль, млн долл.	1,7	2,9	4,6	6,2	6,4	11,5	16,5	21,2	29,4	41,2
Число сотрудников, человек	950	2 300	3 500	4 300	5 900	7 500	10 000	15 000	17 500	21 000

Как видим, каждый год открывалось от 13 до 47 торговых отделений, выручка росла в среднем на 45% в год и за десять лет увеличилась в 28 раз. Такой значительный рост стал возможным за счет увеличения собственных средств путем нескольких дроблений акционерного капитала и дополнительных выпусков акций в свободное обращение, которые осуществлялись начиная с 1972 г. на Нью-Йоркской фондовой бирже. Вторым по значимости источником была собственная прибыль, третьим — привлечение банковских кредитов.

Совершенствование логистической модели

Прежняя логистическая модель предприятия, при которой товары доставлялись в каждый магазин поставщиками напрямую, уже не соответствовала требованиям ВМ, которая всегда придерживалась принципа жесткой экономии. С начала 1970-х гг. развивается новая концепция РЦ. Примечательна сама идея РЦ — они создавались с целью уменьшения себестоимости товаров за счет покупок более крупных партий у поставщиков, которые затем распределялись по мелким партиям для конкретных магазинов, т.е. эти центры никогда не играли роли склада, а служили средством минимизации издержек за счет эффекта масштаба. При этом РЦ использовались только для тех товаров, которые позволяли уменьшать затраты по закупкам минимум на 5% [4. С. 8]. Уже в 1975 г. такие товары составляли 60% от общего ассортимента, а в 1976 г. — 80% [5].

Согласно концепции развития ВМ открывала магазины лишь в радиусе 600 км от РЦ, с тем чтобы иметь возможность в течение суток доставить товар до торговых отделений. В 1975 году центр в г. Бентонвилле расширяется на 14 тыс. кв. м, а в 1979 г. сооружается новое распределительное отделение в г. Сирси (штат Арканзас) площадью 35 000 кв. м, которое стало плацдармом для расширения ВМ на восток.

Уже в 1974 г. компания достигает значительных успехов в сфере информационных технологий и, идя в ногу со временем, совершенствует свой парк компьютеров IBM. В 1980 году завершается строительство дополнительного здания для отдела обработки информации, площадь которого составила 1500 кв. м [6. С. 4]. Концепция торговли ВМ постоянно эволюционировала и воплощалась в жизнь за счет непрерывных экспериментов с новыми идеями. Ее отличительной чертой были простота и прагматичность.

Приобретенные в конце 1970-х — начале 1980-х ювелирные и обувные отделы, а также аптеки и добавленные отделы технического обслуживания автомобилей под общим названием «специальные подразделения» стали первым экспериментом компании, доказавшим свою успешность. Так, за финансовый 1987 г. обувные отделы появились в 261, ювелирные — в 121, автомобильные — в 49, аптеки — в 143 магазинах, в результате чего выручка этих специальных подразделений составила в том же году около 6% от общего объема продаж ВМ и превысила 1 млрд долл. [7. С. 4]. В 1987 году открывается «Гипермаркет США», ставший первым торговым центром ВМ, который сочетал в себе концепцию дисконтного магазина и мелкооптового клуба, занимал значительную площадь, а также имел в продаже новый для ВМ тип товара — продукты питания с коротким сроком годности. И хотя в 1988 г. С. Уолтон отмечал, что «способность таких центров работать с показателями рентабельности еще не доказана» [7. С. 3], в будущем концепция получила самое широкое развитие и изменила облик розничной торговли не только в США, но и во всем мире.

Выход на зарубежные рынки

1980-е годы стали началом становления ВМ как транснациональной корпорации. В 1981 году расширяется закупочный офис компании в Гонконге, в 1982 г. —

создается аналогичное подразделение на Тайване, оба призваны обеспечить низкие входные цены в рамках программы прямых зарубежных поставок. В середине 1980-х гг. компания внедряет штрих-кодирование своих товаров, что в значительной степени увеличивает скорость обработки грузов как в РЦ, так и в самих магазинах.

Развитие торговой территории ВМ в США в 1990 гг. носило частично экстенсивный, частично интенсивный характер. Как видно из табл. 2, в 1996 г. торговые отделения этой сети уже присутствовали в каждом штате.

Таблица 2

Рост компании «Вол-Март» в 1990-е гг. [8]

Показатель	Год									
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Число дисконтных магазинов	1 573	1 720	1 850	1 953	1 990	2 218	2 209	2 421	2 380	2 373
Число Sam's Clubs	148	208	256	419	428	470	475	483	497	512
Число Super Centers	68	143	255	370	502	713	1104
Число штатов	34	...	45	47	49	50
Охват по странам и территория, вне США	—	1	2	3	4	5	7	7	8	9
Выручка, млрд долл.	33	44	56	67	\$83	94	105	118	138	165
Чистая прибыль, млрд долл.	1,3	1,6	2,0	2,3	\$2,7	2,7	3,1	3,6	4,6	5,8
Число сотрудников, тыс. человек	328	371	434	528	622	675	728	825	910	1 140

В последующие годы ВМ распространила свою деятельность в таких странах, как Мексика, Канада, Великобритания. Но зарубежное расширение ВМ не всегда было безоблачным. Список неудач компании открывается 1995 годом, когда были закрыты три ее мелкооптовых магазина в Гонконге под названием «Вэлью Клубс». Совместное предприятие, образованное ВМ с группой Чароун Покпхэнд Груп оф Тэйленд, прекратило свое существование, поскольку партнеры не смогли прийти к общему мнению по дальнейшему сотрудничеству. По заявлению каждой из сторон, другая требовала слишком большой степени контроля над этим совместным предприятием. Вслед за Гонконгом не получили развития начинания ВМ и в Индонезии, где на условиях франчайзинга с местным холдингом Липпо Груп, начиная с 1996 г., работало два торговых отделения американского гиганта. Здесь имел место конфликт интересов партнеров. Так, по мнению представителей ВМ, Липпо Груп нарушила договор о предоставлении франшизы, купив контрольный пакет конкурирующей с ВМ сети дисконтных магазинов Матахари. В ответ на претензии американского партнера Липпо Груп выступила с встречным иском к ВМ, обвинив ее в искажении финансовой отчетности. Деятельность ВМ в Индонезии была прекращена в 1998 году [9]. В 1990-е гг. ВМ вышла и на другие зарубежные рынки. Ее торговые отделения, помимо Западной Европы, появились в Латинской Америке (Аргентина и Бразилия) и Азии (Китай и Южная Корея).

Современный этап развития «Вол-Март» и роль розничных компаний США на мировом рынке

Начало каждого десятилетия в истории ВМ было связано с достижением нового рубежа. В 1980 году компания перешагнула рубеж в 1 млрд долл. выручки. В 1990 году этого уровня достигла уже чистая годовая прибыль. Относительно персонала к концу первого десятилетия 2000-х гг. ВМ вплотную приблизилась к новому рубежу — численности сотрудников в 1 млн человек по всему миру. По масштабам деятельности и влиянию она стала больше напоминать небольшое государство, живущее по своим законам и действующее в своих интересах.

В 2000-е годы (табл. 3) внешняя экспансия ВМ продолжилась и носила схожий характер с зарубежной политикой компании в предыдущем десятилетии. Захват новых рынков осуществлялся за счет приобретения контрольного пакета акций региональных розничных торговцев, имевших большой территориальный охват.

Таблица 3

Рост компании «Вол-Март» в 2000-е гг. [10]

Показатель	Год									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Выручка, млрд долл.	191	218	245	256	285	312	345	374	401	405
Чистая прибыль, млрд долл.	6,3	6,7	8,0	8,9	10,3	11,2	11,3	12,7	13,4	14,3
Число сотрудников, млн человек	1,2	1,4	1,5	1,5	1,6	1,8	1,9	2,0	2,1	2,1

Присматривается ВМ и к российскому розничному рынку. Один из его сегментов — продажа продуктов питания — составил в 2006 г. 141 млрд долл. и продолжит, по оценкам инвестиционного банка UBS, расти с темпом в 12% в год вплоть до 2010 г. Особенно привлекательной Россию делает то, что здесь лишь 8% розницы занято пятью крупнейшими торговыми сетями и ВМ вполне могла бы конкурировать с ними в сложившихся условиях. По мнению аналитика UBS Н. Карри, ВМ войдет на российский рынок в течение ближайших двух лет [11].

Таблица 4

Десять крупнейших участников мирового розничного рынка в 2008 г. [12]

Рейтинг топ 250	Название компании	Страна происхождения	Розничные продажи за 2008 г. (млн долл. США)	Рост розничных продаж в 2008 г.
1	Вол-Март	США	401,2	7,1%
2	Карфур	Франция	128,0	5,9%
3	Метро	Германия	99,0	5,3%
4	Теско	США	96,2	14,9%
5	Шварц	Германия	80,0	12,6%
6	Крогер	США	76,0	8,2%
7	Хоум Депо	США	71,3	-7,8%
8	Костко	США	71,0	12,5%
9	Алди	Германия	66,1	7,1%
10	Таргет	США	62,9	2,3%
Топ-10			1 151 552	6,9%
Топ-250			3 818 830	6,3%
Доля топ-10 от общего объема			30,2%	

Для того чтобы оценить глобальные условия работы ВМ, рассмотрим вкратце участников рынка розничной торговли в 2008 г., на основании рейтинга 250 крупнейших розничных компаний мира, подготовленного в феврале 2010 г. группой «Делойт и Туш». Доля 10 ведущих компаний в общем объеме продаж 250 ведущих розничных торговцев продолжает расти. Как видно из табл. 4, в 2008 г. общий объем продаж этого сектора составил 1 151,6 млрд долл., что на 6,9% больше, чем в 2007 г. При этом доля 10 ведущих мировых розничных компаний составила 30,2% от общего объема продаж 250 лидеров. В 2007 году доля 10 ведущих розничных компаний составляла 29,4% от общего объема продаж топ-250. Хотя перечень лидеров остался прежним, изменилась их расстановка. Так, компания «Метро» обогнала компанию «Теско» и заняла 3-е место в рейтинге. Остальные компании из первой десятки сохранили свои позиции. В 2008 году компания ВМ более чем 2-е опередила своего ближайшего конкурента, компанию «Карфур», занимающую второе место. Компания «Шварц Групп», оператор дисконтных магазинов «Лидл», поднялась на пятую позицию, обогнав своего непосредственного конкурента, компанию «Алди», находящуюся на 9-м месте.

В 2008 году число американских компаний, входящих в список 250 ведущих розничных компаний мира, а также совокупная доля их объемов продаж продолжали снижаться. На 84 компании розничной торговли из США (в 2007 г. 87 компаний, в 2006 г. 93 компании) пришлось 41,2% от общего объема продаж 250 ведущих розничных компаний мира по сравнению с 42,1% в 2007 г. Частично такое снижение явилось результатом ослабления позиции доллара по отношению к другим основным валютам, что позволило компаниям розничной торговли, расположенным за пределами США, обойти американские компании.

На своем примере ВМ показала, что в условиях быстрорастущего и меняющегося рынка, каким были США во второй половине XX в., правильно выбранная стратегия и концентрация на ключевых элементах деятельности служат факторами ускоренного развития. Мы увидели, что создание системы распределительных центров с целью минимизации затрат, грамотно спланированные и проведенные эксперименты по расширению сферы деятельности, а также вовремя принятое решение о международной экспансии позволили ВМ начиная с 1971 г. демонстрировать рост объемов продаж — каждый год без единого исключения. Остальные корпорации розничной торговли США последовали примеру ВМ, и благодаря этому сегодня шесть из десяти крупнейших розничных торговцев мира являются американские компании.

Сегодня ВМ продолжает лидировать среди крупнейших корпораций мира. Доля ВМ на мировом розничном рынке составляет 3% — ранее немислимый показатель для одной компании. Торговые отделения ВМ каждую неделю обслуживают более 176 млн клиентов, через свою сеть клубных магазинов ВМ

снабжает 23 млн малых предприятий в США. Ее компьютерная система отслеживает перемещение по миру более 680 млн единиц товарной номенклатуры. В свою очередь, качество и оперативность работы ВМ зависят от ее сотрудничества с 68 000 поставщиками. Особенно стоит подчеркнуть вклад ВМ в благотворительные и экологические программы, который стал наиболее крупным из всех корпораций США.

Исчерпав возможности сбыта на национальном рынке в условиях жесткой конкуренции, компания ВМ стремится расширить свое присутствие в поисках территории для дальнейшей экспансии в Emerging Economies — странах с быстро растущим рынком, включая Китай, Индию, Бразилию и Россию. Пока ВМ только присматривается к российскому рынку, но не исключено, что в ближайшее время она появится и у нас. Отечественные предприниматели должны хорошо подготовиться, чтобы достойно конкурировать с этим розничным гигантом. Для этого им вполне бы пригодился опыт американской компании «Вол-Март», которая путем проб и ошибок достигла высоких результатов и сегодня уверенно лидирует на мировом рынке.

ПРИМЕЧАНИЯ

- (1) Финансовый год компании «Вол-Март» заканчивается 31 января, поэтому, когда речь идет, например, о «2001 финансовом годе», имеется в виду временной интервал с 1 февраля 2000 г. по 31 января 2001 г.
- (2) В отчетах компании «Вол-Март» и большей части связанных с ней источников площадь ее подразделений указывается в квадратных футах — типичной мере для США. Для удобства эти данные на протяжении всей работы переведены в метрическую систему измерений.
- (3) Он существует в этом городе и в наши дни.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Уолтон С. Сделано в Америке. — М., 2007.
- [2] Список Fortune 500, по money.cnn.com
- [3] Составлено на основе данных Wal-Mart Annual Reports 1972—1980.
- [4] Wal-Mart Annual Report 1974.
- [5] Wal-Mart Annual Report 1976.
- [6] Wal-Mart Annual Report 1980.
- [7] Wal-Mart Annual report 1988.
- [8] Данные Wal-Mart Annual Reports 1991—2000.
- [9] Zellner Wendy. Out of Indonesia // BusinessWeek Online. — February 25, 1998. — <http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb1998/nf80225b.htm>
- [10] Отчеты Wal-Mart Annual Reports 2001—2010.
- [11] The Associated Press, Wal-Mart Eyes Russian Market // The New York Times, April 14, 2008 http://www.nytimes.com/aponline/business/AP-Wal-Mart-Appointment.html?_r=1&scp=2&sq=wal-mart&st=nyt&oref=slogin
- [12] Мировой сектор розничной торговли 2010, Deloitte & Touche, по www.deloitte.ru

US RETAIL COMPANIES DEVELOPMENT: “THE WAL-MART STORES” CASE

M.A. Sidorov

Institute of World Economy and International
Relations of the Russian Academy of Sciences
Profsoyuznaya str., 23, Moscow, Russia, 117859

In his article the author, basing on the example of the largest North-American retail company “Wal-Mart Stores”, depicts the main trends, stages and key development features of US retail companies in the end of the XXth — start of XXIst centuries. “Wal-Mart” is compared with other world trade leaders, with its successful initiatives and failures described. Between the key growth factors, special attention is paid the new supply chain model of “Wal-Mart”, which was put in place in the mid 1970-ies and became the best practice for the whole industry. In conclusion, the importance of US companies for the world retail sector is analysed, as well as their development perspectives for the coming years.

Key words: US companies, measures of economic activity, retail trade, competitors, development concepts, world markets.