

V.V. Smirnova

COMPETITIVE STATE OF FOOD RETAIL MARKET

Victoria Smirnova – group leader for regulation and modeling of Lenta plc, St. Petersburg; **e-mail:** viktoria.smirnova@lenta.com.

Trade is one of the most dynamically developing industries of Russian economy, which makes the research of the competitive state of the food retail market particularly relevant.

On the basis of empirical study of Russian retail market we have come to the following conclusions:

1. The choice of competitive strategy is determined by the market life cycle and the intensity of the competition in the segment.

2. Big chain retailers represented in different market segments are faced with competition not only inside their format but also between formats.

3. For each segment of retail market it is advisable to use various competitive strategies making a target niche as narrow as possible.

The significance of the research consists in developing the applied aspects of the competitiveness of the food retail market in the Russian Federation.

Keywords: *market life cycle; segmentation; differentiation; competitive strategies; chain retail.*

В.В. Смирнова

КОНКУРЕНТНОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

Виктория Владимировна Смирнова – руководитель группы по регламентации и моделированию ООО «Лента», г. Санкт-Петербург; **e-mail:** viktoria.smirnova@lenta.com.

Торговля является одной из динамично развивающихся отраслей экономики России, что обуславливает актуальность изучения конкурентного состояния рынка розничной торговли продовольственными товарами.

На основе эмпирического исследования текущего состояния рынка розничной торговли РФ автор сделал следующие выводы:

1. Выбор предприятием конкурентной стратегии определяется жизненным циклом рынка и интенсивностью конкуренции в сегменте.

2. Для предприятий крупной сетевой розничной торговли, представленных в различных сегментах рынка, характерна конкуренция не только внутри формата, но и между форматами.

3. Для каждого сегмента рынка розничной торговли целесообразно использовать различные конкурентные стратегии, выделяя как можно более узкую целевую нишу.

Значимость исследования состоит в развитии автором прикладных аспектов изучения конкурентоспособности рынка розничной торговли продовольственными товарами Российской Федерации.

Ключевые слова: *жизненный цикл рынка; сегментация; дифференциация; конкурентные стратегии; сетевая розничная торговля.*

Глобализация экономики способствует усилению конкуренции на рынках многих отраслей. Оборот в сфере розничной торговли увеличивается с каждым годом, и даже кризисы не внесли значительные

изменения в динамику развития отрасли. Ускорение развития российского рынка розничной торговли продовольственными товарами обуславливает необходимость изучения его конкурентного состояния.

Отрасль розничной торговли характеризуется влиянием как внешних факторов (государственное воздействие, законодательство; характеристики рынка; деятельность общественных организаций, политических партий), так и внутренних (поставщики, количество конкурентов на целевом рынке, применение технологий, инвестиции и т.д.). Если внешние факторы предприятие контролировать не может, то управление внутренними факторами позволяет выделить ключевые конкурентные преимущества (уникальное сочетание технологий, операций, товаров или услуг), которые в долгосрочной перспективе обеспечат фирме высокий уровень конкурентоспособности за счет более полного удовлетворения потребностей клиентов.

С точки зрения жизненного цикла развитие рынка розничной торговли продовольственными товарами можно разделить на пять этапов [4. С. 276–278]: рождение, ускорение роста, зрелость, замедление роста и спад, утрата конкурентоспособности. Коммерческая розничная торговля появилась в России в начале 90-х гг. XX века, когда государственные предприятия перешли в частные руки. Если на стадии рождения старые и новые форматы сосуществовали, то на стадии ускорения роста новые форматы начали вытеснять старые, заполнив незанятые рыночные ниши (в рамках как магазинных, так и внемагазинных торговых форматов). Когда традиционные форматы практически полностью были вытеснены новыми и началась борьба уже между ними, рынок перешел в стадию зрелости [3]. В настоящее время отрасль розничной торговли России является крайне неоднородной как по уровню регионального развития, так и по степени развития торговых объектов в различных сегментах.

К оценке конкурентоспособности предприятия необходимо подходить с позиции потребителя и четко выделять особенности конкурентных преимуществ, необходимых целевым группам на различных сегментах рынка [4. С. 325]. Сегменты – группы предприятий с сопоставимыми рыночными позициями, схожим ассортиментом, каналами сбыта, отличающиеся

уровнем наценки, качеством и прочими характеристиками реализуемых товаров и дополнительных услуг и т.д. Более интенсивная конкуренция в эконом и низшем сегментах, так как покупатели предъявляют меньше требований к товарам и услугам, а следовательно, практически не существует барьеров для выхода на рынок. Данный факт объясняет появление первых торговых точек новых форматов именно в сегменте премиум, где посетители более взыскательны и готовы платить за дополнительные преимущества, а барьеры по вхождению на рынок высоки.

По мере увеличения благосостояния населения России на рынок стали выходить другие форматы, рассчитанные на целевую аудиторию с высоким и средним достатком, например, супермаркеты. И только в начале 2000-х гг. стало возможно выведение на рынок форматов гипермаркет и дискаунтер, ориентированных на эконом и низший сегменты (эти форматы начали теснить продуктовые рынки из занимаемой ими ниши).

Для современного рынка розничной торговли продовольственными товарами характерно:

1. Наличие как внутриформатной, когда некоторые игроки рынка представлены более чем в одном сегменте («Лента» и «О'кей» конкурируют как в формате гипермаркета, так и формате супермаркета), так и межформатной конкуренции (например, «Х5 ритейл» групп представлен в формате гипермаркета – «Карусель», супермаркета – «Перекресток», дискаунтера – «Пятерочка»), что вызвано универсализацией ассортимента, уровня обслуживания, технологий.

2. Укрупнение предприятий (например, возникновение федеральных сетей «О'кея», «Ашана», «Ленты», «Метро», «Магнита» и т.д.), что приводит к возникновению олигополистической конкуренции, когда множество продавцов предлагают схожий ассортимент.

3. Усиление конкурентной борьбы в среднем, эконом и низших сегментах, что вызывает потребность в переориентации с конкурентных преимуществ низкого порядка (рабочая сила, материалы, сырье,

энергия и т.д.) и ценовых (экономия за счет масштабов, минимум затрат на исследования и разработки), так как они неустойчивы и их легко преодолеть, на преимущества высокого порядка (уникальная продукция, технологии) [2]. Использование неценовых конкурентных преимуществ (дифференциация товаров и услуг – вывод на рынок новых товаров, услуг с улучшенными характеристиками) позволяет получить преимущества в долгосрочной перспективе.

Выбор формата торгового объекта определяется рыночным сегментом, на который планирует выйти предприятие. Для различных форматов целесообразно применять разные конкурентные стратегии [1. С. 243]:

1. Лидерство в издержках достигается за счет экономии на масштабах (внешней – экспансии, внутренней – увеличения ассортимента, совершенствования технологий). Применяется крупными федеральными сетями («X5 ритейл групп», «О'кеем», «Лентой» и др.). Данную стратегию целесообразно применять, когда спрос на товары высокоэластичен и преобладает ценовая конкуренция. Но стратегия дает преимущества низкого порядка, которые легко копировать, что делает эффект неустойчивым.

2. Дифференциация достигается за счет разнообразия и уникальности реализуемых товаров, что позволяет даже при высоких издержках добиться большей рентабельности (ориентации на сегменты рынка, где эластичность спроса меньше, так как покупатели готовы заплатить за нестандартные свойства товара, дополнительный сервис). Дифференцированный товар или услугу сложнее копировать. Примерами реализации данной стратегии служат «О'кей» и «Перекресток», отличительными признаками которых является предоставление более качественных товаров и обслуживания. Реализация данной стратегии требует больших затрат по информированию потребителей об уникальности характеристик товара, услуги; цена может оказаться завышенной и покупатели откажутся приобретать дорогостоящий товар (особенно это хорошо заметно

в кризисные годы) и т.д.

3. Фокусирование применяется «магазинами у дома», дискаунтерами. Достигается за счет концентрации на потребностях одного сегмента или группы покупателей внутри сегмента (например, в рамках формата «магазин у дома»), при этом внутри фокусной группы также могут применяться различные стратегии (узкоспециализированные магазины – «Фруктовая лавка»). Стратегия эффективна при дифференцированных потребностях клиентов и возможности сконцентрироваться на определенной нише внутри целевого сегмента. Стратегия может оказаться неудачной, если ниша станет привлекательной для конкурентов или цены окажутся слишком высокими для потребителей.

С точки зрения конкурентного охвата для влияния на весь рынок наиболее эффективно применять стратегию лидерства в издержках (например, «Карусель» и «Ашан») и дифференциации (работа в различных форматах «X5 ритейл групп»), в то же время при ориентации на один сегмент рынка целесообразно применять стратегии фокусирования на издержках (дискаунтеры, например, «Полушка») или фокусирования на дифференциации (гастрономические бутики, магазины премиального сегмента, например, «Бахетле», «Азбука вкуса»).

Для достижения конкурентных преимуществ внутри сегмента (при внутриформатной конкуренции) крупные предприятия сетевой розничной торговли применяют следующие стратегии:

- *лидерства* – посредством выявления новых потребностей клиентов (продажа товаров по социальным картам, детским картам), увеличения разового потребления товара (стимулирующие акции типа «3 по цене 2») – характерна для крупных федеральных ритейлеров. Данный подход возможно применять до тех пор, пока спрос можно расширить и давление конкурентов незначительно;

- *наступательная* – направлена на повышение рентабельности за счет максимального использования эффекта масштаба и опыта («Магнит», «Карусель»). Ограничена антимонопольным законода-

тельством;

- *бросающего вызов*: фронтальная атака – основана на применении тех же методов, что использует конкурент (кафе, продажа свежей выпечки внутри магазина); фланговая атака – борьба с лидером на направлении, где он слаб или плохо защищен. Например, продажа свежих овощей и фруктов – одно из уязвимых мест «Карусели» и конкурентное преимущество для «О’кея»;

- *следования за лидером* – придерживаются небольшие игроки рынка, например, «Реал». Они не занимают лидирующей позиции, но сохраняют и получают свою долю рынка;

- *специалиста* – направлена на концентрацию на одном или нескольких сегментах (как и стратегия фокусирования, например «Метро» – магазин для оптовых покупателей).

Для преодоления конкурентного противостояния на рынке компаниям необходимо быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Выбор предприятием розничной торговли конкурентной стратегии определяется жизненным циклом

рынка и интенсивностью конкуренции в сегменте. В условиях гиперконкуренции крупному предприятию сетевой розничной торговли, представленному в различных сегментах рынка, целесообразно применять различные конкурентные стратегии для каждого сегмента, чтобы обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2014. 447 с.

2. Макаров В.В. Управление инновациями и обеспечение качества в отрасли ИКТ: монография. СПб.: Изд-во СПбГУТ, 2012. 164 с.

3. Радаев В.В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле / Гос. ун-т Высш. шк. экономики. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 219 с.

4. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и практика. М.: ЮНИТИ, 2008. 799 с.