

Коваленко А. И., канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики конкуренции МФПУ «Синергия», alkovalenko@synergyglobal.ru

Полевой А. А., аспирант МФПУ «Синергия», sim_sim__@mail.ru



КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ: КЛАССИФИКАЦИЯ И ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

В статье анализируются стратегии предпринимательского поведения, демонстрируемые сетями продуктового ритейла. Они рассматриваются как наборы долгосрочных решений, определяющих основные параметры бизнеса: формат магазина, ценообразование, территорию конкуренции, интеграционные действия и др. Такой подход позволяет провести классификацию стратегий по критерию области принятия стратегического решения.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, ценовой сегмент, формат магазина.

Введение

Конкурентные стратегии принято относить к отдельному уровню в структуре конкурентного поведения прагматически мотивированных субъектов предпринимательства. Прежде чем конкурентное поведение предпринимательских структур примет вид оперативных процедур, ситуационных реакций и непосредственных действий, оно моделируется на стратегическом уровне и предстает в качестве стратегии или комплекса стратегий их конкурентного поведения.

М. Портер¹ писал, что успех и лидерство опираются на способность компании по-

следовательно, день ото дня, реализовывать определенную стратегию.

Как отмечает Ю. Б. Рубин, каждый из элементов повседневной деятельности любой предпринимательской фирмы (производство товаров и оказание услуг, поиск поставщиков и заключение сделок, проведение кредитных, лизинговых или иных операций, прием на работу и увольнение сотрудников, осуществление маркетинговых исследований, внедрение новшеств, сбыт товаров, распоряжение прибылью и т. п.) технологически неизбежно окрашивается в конкурентные тона и, следовательно, имеет конкурентную поведенческую форму. Производственные, сбытовые, финансовые, кадровые и иные стратегии предпринимательских фирм непременно разрабатываются и осуществляются посредством конкуренции. Вместе с тем сама конкурентная

¹ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 175.

форма предпринимательских действий также является объектом и инструментом стратегического управления².

Стратегия определяет, как будет действовать компания в долгосрочной перспективе. Наличие верной стратегии — залог успеха присутствия на рынке и ее развития. Выбор стратегии зависит от того, к чему стремится компания, какого результата развития хочет добиться руководитель.

Природа стратегического поведения компании и проблемы классификации

Исследования стратегического конкурентного поведения субъектов предпринимательства часто грешат необоснованными обобщениями и нестрогими классификациями. Эмпирическое наблюдение за конкурентным поведением отдельной компании позволяет описать ее стратегию. Сложности возникают при увязке реализуемой компанией на практике стратегии поведения с типами конкурентных стратегий, представленных в известных теоретических классификациях (И. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Траута, А. Юданова, Ю. Рубина, и др.).

Как писал М. Портер, стратегия — это внутренне согласованная конфигурация различных видов деятельности, которая отличает фирму от ее конкурентов³. Следовательно, «сколько фирм — столько и стратегий». В таком случае общие типы стратегий получаются в результате предельного обобщения смысла предпринимательского поведения конкурентов, в итоге содержание стратегического поведения затуманивается такими универсальными понятиями, как «фокусирование», «дифференциация»,

«поиск ниши» и т. п. При этом предметом фокусировки, дифференциации и поиска ниши может быть любой произвольно взятый аспект предпринимательского бизнеса. Так, например, под нишей разные исследователи понимают новые свойства продукта, новых потребителей, новый канал товародвижения, и т. д.

Для того, чтобы классифицировать демонстрируемые конкурирующими на отраслевых рынках фирмами типы стратегического поведения, следует редуцировать стратегии фирм до конкретных стратегических (долгосрочных) решений принципиальных вопросов предпринимательской деятельности. Редукция позволит более обоснованно и строго систематизировать стратегическое конкурентное поведение предпринимательских структур. Таким образом, каждую конкурентную стратегию следует понимать как набор принципиальных управленческих решений (выборов), реализуемых в практической деятельности, а классификационным критерием, положенным в основу класса стратегий, может служить вопрос, на который по-своему отвечает каждая фирма.

Основные стратегии ритейла

Традиционные конкурентные стратегии бизнеса связаны с определением ассортимента товаров, каналов товародвижения, разнонаправленной интеграцией, ценообразованием, территориальной конкуренцией.

Для продуктовых ритейлеров выбор каналов товародвижения и методов ценообразования в итоге реализуется в определении формата магазина.

Избранные методы ценообразования ритейлера отражаются на уровне розничных цен, что определяет премиум- или, напротив, дискаунтер-формат магазина.

Выбор канала товародвижения выражается в технологии размещения товара, площади торгового зала, уровне обслуживания покупателя:

² Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008. С. 182–183.

³ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. С. 15.

- 1) продавец за прилавком / консультант в зале;
- 2) покупатель самостоятельно выбирает продукты с полки;
- 3) продажа товара через торговый автомат;
- 4) предзаказ товара через Интернет с доставкой или самовывозом.

Формат магазина — стратегическое решение

При рассмотрении конкурентного (маркетингового) поведения субъектов рынков продуктового ритейла в первую очередь обратим внимание на различие конкурентов именно по формату магазина.

Многие исследователи, эксперты и представители хозяйствующих субъектов продуктового ритейла употребляют понятие «формат магазина» без попытки определить его место в системе конкурентного поведения этих субъектов — к какому уровню конкурентного поведения относится выбор формата: стратегический, тактический или ситуационный.

Форматом розничного магазина называют набор характеристик, определяющих товарный ассортимент (количество товарных позиций), технологию размещения товара и площадь торгового зала (мерчендайзинг), уровень обслуживания покупателя.

Эмпирическое наблюдение за поведением продуктовых розничных сетей показывает, что конкурирующие ритейлеры относятся к выбору формата магазина как к стратегическому и долгосрочному решению. Смена формата также является стратегическим конкурентным решением, основывающимся на анализе конкурентных позиций всех субъектов отраслевого рынка.

Следовательно, формат магазина — один из важных элементов реализации конкурентной стратегии. При этом он отражает далеко не все направления реализации конкурентных стратегий, так как не связан с ин-

теграционными стратегиями бизнеса и программами поддержания лояльности покупателей, направлениями региональной экспансии торговой сети.

Практика конкурентной борьбы, вынуждающая ритейлеров искать рыночные ниши, представляет примеры следующих форматов розничной торговли:

- 1) дискаунтер;
- 2) магазин у дома (шаговой доступности);
- 3) супермаркет;
- 4) гипермаркет;
- 5) *cash & carry*;
- 6) универсам;
- 7) универмаг.

Формат *супермаркета* является самым распространенным, доминирующим на развивающемся рынке продуктового ритейла. Со временем вынуждаемые конкуренцией ритейлеры дифференцируются и развиваются в нишах гипермаркета и дискаунтера. На более поздних стадиях развития рынка, когда конкуренция за потребителя обостряется, продавцы движутся к потребителям, и возникает еще более нишевой формат — магазин шаговой доступности.

Как показал опыт, выходить в регионы выгодно с крупным форматом. Один большой магазин способен обеспечить поток покупателей, что позволит фирме сразу иметь заметную долю на местном рынке. Западные игроки выходили на российский рынок именно с гипермаркетами, и теперь отечественные сети, осваивающие регионы, стараются развиваться по тому же сценарию.

Перечислим основные отличия супермаркетов от гипермаркетов:

- 1) хотя существуют крупные супермаркеты и мини-гипермаркеты, у супермаркетов, как правило, меньшая торговая площадь (600–2000 м²);
- 2) у супермаркетов меньший ассортимент непродовольственных товаров;
- 3) у супермаркетов несколько более высокий уровень цен;

4) супермаркеты могут быть расположены у дома.

Гипермаркет

Между супермаркетом и гипермаркетом почти не видна разница в уровне цен: оба формата имеют одну целевую аудиторию — покупатели со средними доходами и выше среднего. Но формат супермаркета ориентирован на людей, совершающих ежедневные небольшие покупки. *Гипермаркеты* рассчитаны на людей, покупающих раз в неделю и реже, поэтому на посещение магазина им требуется значительно больше времени, что создает необходимость в дополнительных сервисах: кафе, детская комната, химчистка, пекарня, ателье и др.

Гипермаркет является примером классического европейского гипермаркета с широчайшим выбором товаров и услуг, большой автомобильной парковкой, просторными торговыми залами, с дополнительными услугами: салон связи, пекарня, аптека, отделение банка, кафе и т. д. Ассортимент товаров в гипермаркетах насчитывает более 35 тыс. наименований и представлен продуктами питания, продукцией собственной кулинарии и пекарни, одеждой, обувью, спортивными товарами, бытовой техникой, товарами для дома, игрушками и детскими товарами⁴.

Дискаунтер

Дискаунтер (от англ. *discount* — скидка, делать скидку) — формат магазина с ценами, приближающимися к оптовым, с широким ассортиментом товарных позиций (аналогично супермаркету), но ограниченным выбором поставщиков и брендов. Управление таким магазином направлено на снижение издержек за счет минималистского ис-

полнения торгового зала, упрощенной выкладки товаров, снижения количества работающего персонала. При наличии большой сети дискаунтеров используется тактика перемещения партий товара из одного магазина в другой, где есть больший спрос на данный товар, за счет чего происходит экономия на складировании и хранении.

В российской практике ритейла, как правило, дискаунтеры демонстрируют рост быстрее супер- и гипермаркетов.

Дискаунтер-гипермаркет: лидерство в издержках

Как отмечалось выше, формат гипермаркета означает стратегическое решение в области каналов товародвижения, ассортимента, технологии размещения товара. При этом решение в области ценообразования выражается в формате дискаунтера или премиум-магазина, поэтому возможна комбинация названных форматов, сочетающая стратегические решения в обозначенных областях. В качестве примера комбинированного формата ритейлера можно привести формат международной сети *Auchan Group*, которая, используя формат магазина дискаунтер-гипермаркет, имеет высокие финансово-экономические показатели.

На конец 2011 г., по данным рейтинга РБК⁵, сеть «Ашан» занимает 1 место по чистой выручке на одного работника и 2 место по чистой выручке на 1 м² торговой площади, уступая «Азбуке вкуса». Общая торговая площадь у «Ашана» в 4 раза меньше в сравнении с крупнейшими сетями российского продуктового рынка «Магнит» и *X5 Retail Group*, а разница в выручке незначительная.

В соответствии с классификацией конкурентных стратегий по М. Портеру *Auchan Group* реализует стратегию лидерства в издержках. М. Портер раскрывает смысл

⁴ ООО «О'кей-финанс». Информационный меморандум. М.: Raiffeisen BANK, 2007. С. 9, 10 // Cbonds: http://data.cbonds.info/emissions/7155/OKEY_fin_memo.pdf.

⁵ Желобанова Е., Фомичева М. Не делайте из еды культа // Журнал РБК. 2011. Декабрь. С. 99–106.

этой стратегии следующим образом: «Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, хотя при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания. Обладание преимуществами более низких издержек приносит фирме доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях сильной конкуренции. Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек, как правило, возводят также высокие барьеры для вхождения⁶.

Супермаркет-дискаунтер

Формат гипермаркета для обеспечения масштабного движения потребителей предполагает большую площадь торговых залов, складов, парковки. Гипермаркеты несут высокие издержки, связанные с арендной платой в крупных городах, что сказывается на их рентабельности. В целях органического роста *Auchan Group* принял решение входить на рынок Москвы под брендом «Атак» в формате супермаркет-дискаунтер: низкие цены, небольшая площадь торговых залов, ограниченный товарный ассортимент. Так как «Ашан» реализует политику низких цен, он может поддерживать дискаунтер-бренд «Атак» собственной логистической и складской системой.

Магазин шаговой доступности

Как правило, на этапе зрелости рынка хозяйствующие субъекты развивают фор-

мат магазина шаговой доступности — маленькие магазины с небольшим ассортиментом товаров и ценами выше среднего. Более высокая, чем в супермаркетах, цена компенсируется тем, что покупателю не нужно далеко идти за продуктами.

В данном формате конкурентным преимуществом является:

- 1) место расположения магазина;
- 2) организация торгового пространства (мерчендайзинг, в узком смысле);
- 3) кадровая обеспеченность (личность продавца);
- 4) клиентоориентированность.

Магазины шаговой доступности располагаются на первых этажах жилых домов и нацелены на обслуживание жителей близлежащих зданий в пределах квартала, что ограничивает максимальный поток покупателей. Но при этом продавец знает жителей — постоянных покупателей и работает в режиме «личных продаж», что обеспечивает клиентоориентированность и хороший уровень обслуживания. Поэтому кадровая составляющая предпринимательского процесса, которая обеспечивает качество обслуживания, для данного формата продуктового ритейла имеет принципиальное значение⁷.

Такие форматы характеризуются высокими текущими издержками и низким показателем потока покупателей, поэтому ценовые методы конкуренции здесь не применимы. Ценовое преимущество в данном формате может быть достигнуто при условии использования единого центра закупок и централизованной логистики.

Премиальный супермаркет

Другим примером комбинации решений в области ценообразования и обслуживания покупателей является компания «Городской

⁶ Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер / пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.

⁷ Кузнецова Н., Миронова В., Ростова Е. Крупноритейловый обзор. 2007. 25 декабря. URL: <http://www.liveretail.ru/articles.php?id=89>.

супермаркет», управляющая сетью премиальных супермаркетов «Азбука вкуса» и элитных бутиков «Коллекция вин».

«Азбука вкуса» работает только в формате магазинов супермаркет с высокими ценами, и хотя сеть, по данным РБК⁸, занимает 10 место по чистой выручке на одного работника, по чистой выручке на 1 м² торговой площади она является абсолютным лидером.

Премиальные цены означают, что, с одной стороны, супермаркет ориентируется на платежеспособный спрос населения с высокими доходами. Такие покупатели медленно реагируют на рост цен и иные рыночные изменения кризисного характера. По сравнению с покупателями в дискаунтерах, спрос в премиум-супермаркетах менее эластичен. Этим объясняется, что в период кризиса (2009–2011 гг.) оборот сети «Азбука вкуса» рос на 30–40%.

С другой стороны, в целом по России премиальный сегмент достаточно узкий; потребителей товаров класса люкс от 1 до 5% рынка. В данном формате конкурируют единицы участников: в Москве работают «Глобус Гурмэ», «Азбука вкуса», «Зеленый перекресток» и «Алые паруса», а в Санкт-Петербурге — «Лэнд» и «Супер Сива». Конкуренция в этой нише острее, и другие продуктовые розничные сети, также взявшие за развитие премиального сегмента (даже такие, как *X5 Retail Group*), опасаются сильного конкурента в лице сети «Азбука вкуса», которая насчитывает 47 супермаркетов, а к 2013 г. планирует открыть еще 13–18 магазинов (с учетом входа на рынок в других городах).

Cash & carry

Данный формат в чистом виде нельзя назвать ритейлом, так как он обслуживает и сделки мелкого опта. *Metro Cash & Carry* — крупнейшая международная управ-

ляющая компания бизнес-формата *cash & carry* (мелкооптовой торговли) группы *Metro Group*. *Metro* представляет менее разнообразный ассортимент, чем обычный гипермаркет. Формат торговли *cash & carry* («заплати и неси») является звеном от оптовой торговли к розничной, предполагая оперативное составление бухгалтерских документов и предоставление дополнительных документов на товар в точках продаж.

Условия самообслуживания и расчет за наличные деньги позволяют магазинам *cash & carry* увеличивать оборачиваемость средств по товарам, снижая операционные расходы. Магазины работают с минимальной наценкой, их прибыль зависит от быстрой оборачиваемости товара, поэтому в них всегда в наличии оптовые и мелкооптовые партии товара. А использование номерных карт помогает предотвратить воровство в гипермаркетах, от которого сильно страдают конкуренты (около 5–10% расходов). Средний чек в описываемых магазинах больше по сравнению с другими гипермаркетами из-за условия мелкооптовой продажи. *Metro Cash & Carry* успешно развивается по всей России и не имеет серьезных конкурентов, используя уникальную конкурентную стратегию формата *cash & carry*.

Интеграционные стратегии ритейлеров

Как известно, ритейлеры конкурируют за платежеспособный спрос населения, находясь на последнем уровне цепочки создания стоимости продуктов питания. Их вертикальные интеграционные стратегии ориентированы на оптовых продавцов, заготовителей, поставщиков и производителей продуктов питания и выражаются в виде кобрендинга, запуске «частных марок», а также в прямой интеграции — слиянии и поглощении, владении и управлении и иных кооперативных действиях с поставщиками продукции.

⁸ Желобанова Е., Фомичева М. Указ. соч.

Как отмечает М. Портер: «Можно купить поставщика или самостоятельно построить завод — тем самым иметь гарантированный сбыт. Вертикальная интеграция способствует росту объема капитала и дает эффект масштаба. Компания может успешно конкурировать в отрасли, повышая барьеры для вхождения в отрасль, и по мере прекращения роста в отрасли приводит к вытеснению мелких участников»⁹.

Горизонтальная интеграция ритейлера выражается в кооперативных действиях с прямыми отраслевыми конкурентами (другими ритейлерами). Объектом таких действий могут быть площади и территории, логистические маршруты, персонал. Так, два конкурирующих ритейлера могут договориться о субаренде отдельных площадей в целях обхода запрета, установленного Законом о торговле в отношении максимального процента используемых площадей в одном муниципальном образовании.

Ритейлеры «Магнит» и *X5 Retail Group* являются общепризнанными российскими лидерами в применении стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции.

Кобрендинг

Одно из направлений диагональной интеграции — кобрендинговые программы. В качестве примера можно привести реализуемые совместно с банками программы поддержания лояльности покупателей.

Кобрендинговые пластиковые карты совместно с Кредит Евро Банком выпускают «Ашан» и *Metro Cash&Carry*. Весной 2011 г. Альфа-банк начал выпуск кобрендинговых пластиковых карт «Перекресток — MasterCard — Альфа-банк» и «Волшебная карта — Visa — Альфа-банк». Держатель карты получает 1 балл за каждые потраченные 10 рублей, а за израсходованную сумму в супермаркетах «Перекресток» и в гипермаркетах

«Карусель» — одинаковую сумму в баллах, которую можно потратить в этих же магазинах сети из расчета 10 баллов — 1 рубль¹⁰.

Справедливости ради необходимо отметить, что инициаторами выпуска банковских кобрендинговых карт являются именно банки, которые запускают такие программы с авиаперевозчиками, мобильными операторами, интернет-провайдерами и ритейлерами.

Региональная конкуренция

Отдельным стратегическим решением, формирующим конкурентную стратегию ритейлера, является выбор территории размещения магазина. Часто это решение связано с другими стратегическими выборами.

Как отмечалось выше, высокие ставки арендной платы в крупных городах по сравнению с областными центрами задают пределы торговых площадей магазинов, что в свою очередь ограничивает выбор формата и ценообразования. Например, гипермаркет-дискаунтер в черте крупного города, тем более в Москве, не рентабелен. Для этого формата подходят областные территории, примыкающие к границам крупных городов, где сравнительно низкие арендные ставки сочетаются с большими потоками покупателей с соседних территорий.

Выходить в регионы или оставаться в крупных городах — важное стратегическое решение, связанное не только со структурой издержек, но и с уровнем платежеспособного спроса и интенсивностью конкуренции на региональных рынках. Так, например, «Азбука вкуса» до последнего времени работала только в Москве и Московской области. Недавно сеть сообщила о планах открытия новых супермаркетов в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Киеве.

Особенную стратегию регионального развития избрала известная сеть «Маг-

⁹ Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.

¹⁰ Глушенкова М. Совместно нажитое преимущество // Коммерсант Деньги. 01.08–07.08.2011. № 30 (837). С. 41.

нит», которая, избегая прямой конкуренции с магазинами *X5 Retail Group* в Центральном федеральном округе, сконцентрировалась на региональной экспансии на юге России.

Следует отметить, что заход крупных сетей в регионы, как правило, происходит путем горизонтальной интеграции — покупки существующих в регионе ритейлеров. Так, например, сеть «Магнит», как уже говорилось, собирается зайти в регионы Сибири и Урала с помощью покупки магазинов сети «Монетка».

Борьба программ лояльности

Программы стимулирования и поддержания лояльности покупателей (скидочные и бонусные/накопительные программы), реализуемые розничными продавцами продуктов питания, можно отнести к маркетинговым решениям по стимулированию спроса, отражающимся на ценообразовании (скидки) и продуктовой политике. Оперативность изменений в правилах программы лояльности (установление скидок или призовых баллов на отдельные товары) позволяет отнести ее не к стратегическим, а к тактическим инструментам конкурентной борьбы.

Интересно, что в этой области стратегических и тактических решений можно обнаружить конкурентные действия по захвату конкурентной клиентской базы, граничащие с недобросовестной конкуренцией.

Летом 2011 г. *X5 Retail Group* объявила, что сеть «Зеленый перекресток» начала обменивать дисконтные карты «Азбуки вкуса» на свои. При обмене на новую карту начисляли 10 тыс. баллов, это соответствует 1 тыс. руб. В конце июня похожую акцию запустила сеть «Глобус Гурмэ». В ее гастрономах теперь принимают карточки «Азбуки вкуса», и любая дает скидку 12%.

«Азбука» обвиняет конкурентов в нарушении деловой этики. Впрочем, ее руководство не сомневается, что действия сетей, располагающих шестью магазинами, не способны нанести ущерб посещаемости

сорока супермаркетов в Москве и Московской области. Стоит добавить, что «Глобус Гурмэ» еще и существенно дороже других участников этой карточной войны (понятие премиум-класса, к которому себя относят три сети, определено нечетко)¹¹.

Важно заметить, что 29 июня 2010 г. конкурентные действия по замене дисконтных карточек конкурентов рассматривались Экспертным советом по применению антимонопольного законодательства в части недобросовестной конкуренции при ФАС России на предмет их квалификации как действий недобросовестной конкуренции. Согласно протоколу № 4 Экспертный совет рекомендовал антимонопольному органу признавать противоречащими принципам добропорядочности, разумности и справедливости действия хозяйствующего субъекта, выраженные в предоставлении дисконтной карты потребителям при приобретении ими товаров или услуг данного хозяйствующего субъекта в обмен на дисконтную карту хозяйствующего субъекта-конкурента, если выдаваемая карта предоставляет аналогичные или существенно лучшие условия (большую скидку) при приобретении продукции¹².

Добавим, что Экспертный совет рекомендовал признавать действиями недобросовестной конкуренции именно замену карт конкурента на свои карты, но в отношении присоединения к дисконтной программе конкурента (без обмена карт) такого вывода сделано не было.

Заключение

Таким образом, большинство продуктовых розничных сетей используют одновременно несколько конкурентных стратегий, копируя их друг у друга, используя различные методы конкурентной борьбы (иногда

¹¹ Хохлов О. Перетягивание дисконта // Коммерсант Деньги. 01.08–07.08.2011. № 30 (837). С. 25.

¹² Официальный сайт ФАС России http://fas.gov.ru/community-councils/community-protocols_107.html.

недобросовестные). В связи с принятием несколько лет назад Закона о государственном регулировании торговой деятельности, значительно ограничивающего стратегический инструментарий ритейлеров, рыночное положение продуктовых розничных сетей стало ухудшаться.

Рынок по-прежнему сильно фрагментирован, и пятерка лидеров на сегодняшний день занимает 15%-ную рыночную долю, которая имеет тенденцию к сокращению из года в год. Поэтому идентифицировать себя с одной конкретной стратегией (форматом, способом развития, ценовым сегментом, регионом) для продуктовой розницы губительно. Хотя каждая розничная сеть начинала с развития одного формата и определенный период времени характеризовалась применением одной стратегии, отличной от конкурентов, в настоящее время ведущие продуктовые ритейлеры используют все разнообразие стратегий и являются многоформатными (даже если ранее эти форматы и стратегии были свойственны их прямым конкурентам).

Auchan Group от крупных гипермаркетов перешел к супермаркетам-дискаунтерам «Атак», что позволило войти на рынок Москвы. «Магнит» начал развиваться с открытия супермаркетов-дискаунтеров в Южном федеральном округе и успешной вертикальной интеграции с поставщиками, а теперь уже многоформатная сеть «Магнит» нацелена на Сибирь и Урал, используя горизонталь-

ную интеграцию — успех их прямого конкурента *X5 Retail*.

При этом следует отметить, что розничные сети в нашей стране практически не освоили форматы продуктовых жестких дискаунтеров (типа немецкого *Aldi*) и формат мини-маркетов шаговой доступности.

Список литературы

1. Желобанова Е., Фомичева М. Не делайте из еды культа // Журнал РБК. 2011. Декабрь.
2. Коваленко А. И. Конкурентная природа интеграционных стратегий бизнеса // Ученые записки: сб. науч. трудов. Вып. 6. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011.
3. Кузнецова Н., Миронова В., Ростова Е. Крупноритейловый обзор. 2007. 25 декабря. URL: <http://www.liveretail.ru/articles.php?id=89>.
4. Официальный сайт ФАС России http://fas.gov.ru/community-councils/community-protocols_107.html.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
7. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
8. Хохлов О. Перетягивание дискаунта // Коммерсант Деньги. 01.08–07.08.2011. № 30 (837).

A. Kovalenko, Ph. D., docent in Chair of the theory and practice of competition MFPU «Synergy», alkovalenko@synergyglobal.ru

A. Polevoy, postgraduate student, MFPU «Synergy», sim_sim__@mail.ru

COMPETITIVE STRATEGIES OF FOOD RETAIL NETWORKS: CLASSIFICATION AND EMPIRICAL ANALYSIS

The paper analyzes the strategies of entrepreneurial behavior, exhibited by networks of food retail. Strategies considered by the authors as a set of long-term decisions that determine the basic parameters of business: store format, pricing, competition area, the integration of action, etc. This approach allows the authors to classify the strategies, by the criteria of separate areas of strategic decision-making.

Key words: competitive strategy, horizontal integration, vertical integration, price range, store format.