

УДК 338.46:339.1

DOI: 10.18324/2224-1833-2020-2-50-59

Стратегические аспекты развития форматов розничной торговли в условиях современной конкуренции

Н.Г. Новикова

Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11, Иркутск, Россия
ngn777@mail.ru

Статья поступила 30.05.2020, принята 11.06.2020

В статье рассматриваются проблемы современной розничной торговли в контексте новых условий конкуренции. Показано значение развития форматов торговли как фактора адаптации торговых компаний к изменениям в макросреде; исследуется понятие формата, основные параметры, характеризующие формат; приводятся изменения в рыночной макросреде, определяющие необходимость трансформации форматов розничной торговли. На этой основе предлагается дополнительный параметр формата розничной торговли, актуальный в новых условиях конкуренции. Анализируется методологический инструментарий для определения границ развития форматов с учетом встроенных противоречий между двумя базовыми направлениями достижения конкурентных преимуществ, позволяющий учесть две стратегические модели функционирования розничной торговли. В качестве результата исследования предлагается ряд принципов, которые необходимо учитывать при определении направлений и границ развития форматов розничной торговли.

Ключевые слова: розничная торговля; современная конкуренция; формат розничной торговли; параметры форматов; адаптация формата.

Strategic aspects of the development of retail formats in modern competition

N.G. Novikova

Baikal State University; 11, Lenin St., Irkutsk, Russia
ngn777@mail.ru

Received 30.05.2020, accepted 11.06.2020

The article discusses the problems of modern retail trade in the context of new competition conditions, shows the importance of developing trade formats as a factor in the adaptation of trading companies to changes in the macro environment, explores the concept of the format, the main parameters characterizing the format, discusses changes in the market macro environment that determine the need for transformation of retail formats. On this basis, an additional parameter of the retail format, relevant in the new competition environment, is proposed. The methodological tools for determining the boundaries of the development of formats are considered taking into account the built-in contradictions between the two basic directions of achieving competitive advantages, which allows using two strategic models of retail trade. As a result of the study, a number of principles are proposed that must be taken into account when determining the directions and boundaries of the development of retail formats.

Keywords: retail; modern competition; retail format; format parameters; format adaptation.

Розничная торговля — это зеркало экономики. По товарам, реализуемым в розничной сети, можно судить об уровне развития отечественной промышленности и экономики в целом. При том, что розничная торговля обеспечивает возможность развития отечественного производства, повышения качества жизни населения, она еще дает рабочие места, является крупнейшим проводником и потребителем инновационных технологий. Сфера торговли обеспечивает занятость населения на 19,9 %¹ (по

данным областной администрации Иркутской области). Однако сегодня можно констатировать, что период ее бурного развития, наблюдавшийся в 2005–2015 гг., когда совокупный среднегодовой темп прироста выручки крупнейших ритейлеров составлял 21 %, закончился².

on/economy/potreb/ (дата обращения 01.05.2020).

² Российская розница закончила десятилетие бурного роста URL : https://new-retail.ru/novosti/retail/rossiyskaya_roznitsa_zakonchila_desyatiletie_burnogo_rosta9172/ (дата обращения 01.05.2020).

¹ Потребительский рынок. URL : <https://irkobl.ru/regi->

За период 2015–2016 гг. снижение оборота розничной торговли в России составило около 20 %³. В 2017–2018 гг. Росстат фиксировал незначительный рост розничного оборота, который, по его данным за 2019 г. составил 1,6 % в сопоставимых ценах к 2018 г.⁴. В январе 2020 г. годовые темпы роста оборота розничной торговли достигли 2,7 %⁵, а уже в апреле Владимир Путин заявил о сокращении розничной торговли в России на 35 % в связи с пандемией коронавируса⁶. В этих условиях вопрос о сохранении розничного торгового бизнеса в России встает очень остро. Особенно это касается малого и среднего бизнеса, а также сектора непродовольственных товаров. При этом необходимо понимать, что в регионах именно малый торговый бизнес не только дает рабочие места, но и обеспечивает основную долю в товарообороте. Например, в Иркутской области оборот розничной торговли в 2019 г. более чем на 50 % был сформирован силами малого бизнеса⁷.

Это определяет необходимость поиска новых путей выживания отечественного ритейла. Одним из главных направлений адаптации розничных компаний к изменениям в макросреде является смена или развитие существующих форматов розничной торговли. При этом важнейшее стратегическое значение имеет научно-обоснованный выбор как самих форматов, так и направлений их развития. Это определяет актуальность темы настоящей статьи, целью которой является исследование влияния новых условий функционирования торгового бизнеса на определение направлений и границ развития форматов розничной торговли.

По нашему мнению, для достижения этой цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Уточнить определение понятия «формат розничной торговли», рассмотреть параметры формата и дать им оценку.

2. Рассмотреть наиболее важные с позиции необходимости смены/развития форматов розничной

торговли изменения в рыночной макросреде, определяющие условия современной конкуренции.

3. Определить направления и границы развития форматов розничной торговли с точки зрения позиции в отрасли в контексте встроенных противоречий и двух стратегических моделей развития организаций розничной торговли.

Российская розничная торговля максимум за десятилетие прошла путь, на который Европе потребовалось 50–60 лет, представив населению страны магазины современных форматов, показавшие свою устойчивость и конкурентоспособность на Западе [1]. Сегодня понятие «формат» широко распространено во многих сферах деловой активности, в том числе в сфере розничной торговли. Вопросам изучения самого понятия «формат розничной торговли», исследованием конкретных форматов, изучению теорий эволюции форматов посвящены труды многих ученых и экспертов в сфере розничной торговли [1–11].

Исследование и обобщение различных подходов к пониманию сущности понятия «формат розничной торговли», а также собственные наблюдения автора позволили сделать следующие основные выводы.

Понятие формата розничной торговли специалисты связывают с ее организационной формой, организационно-технологическими характеристиками (параметрами, признаками) выражающими набор и качество предоставляемых услуг, а также специфику ценности для потребителя [2–11]. Наиболее часто понятие формата розничной торговли связывают с типом торгового предприятия. Далее будем понимать, что формат розничной торговли – это тип торгового предприятия, в котором стандартизированы характеристики ряда параметров, обеспечивающие его успешность с позиции лояльности целевых потребителей и одновременно с позиции экономических показателей торговой компании в конкретных условиях.

По вопросу о составе параметров, характеризующих понятие формата розничной торговли, у специалистов не сложилось единого мнения. Так, например, И. Качалов главным признаком формата считает площадь торгового зала [2].

И.Н. Попова к числу параметров формата относит площадь торгового зала; присутствующие в ассортименте категории товара, широту ассортимента; количество позиций в категориях, глубину ассортимента; площадь складских, вспомогательных, офисных помещений; наличие собственного производства продукции (для продовольственного сектора); долю товара, производимого специально для данного предприятия («марка продавца»); форму обслуживания (для предприятий самообслуживания отдельно оценивается и доля традиционной торговли «через прилавок»); предоставля-

³ Тенденции развития розницы в 2017 году. URL : <https://www.retail.ru/articles/141764/> (дата обращения 01.05.2020).

⁴ Розничная торговля в РФ в 2019 году выросла на 1,6 %. URL : <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/roznichnaya-torgovlya-v-2019-godu-vyroslo-na-1-6-20200128-16122/> (дата обращения 01.05.2020).

⁵ В январе 2020 года годовые темпы роста оборота розничной торговли достигли 2,7 %. URL : <https://www.dairynews.ru/news/v-yanvare-2020-goda-godovye-tempy-rosta-oborota-ro.html> (дата обращения 01.05.2020).

⁶ Путин заявил о сокращении розничной торговли в России на 35 %. URL : <https://www.vedomosti.ru/business/news/2020/04/14/827992-putin-zayavil-o-sokraschenii-roznichnoi-torgovli> (дата обращения 01.05.2020).

⁷ Потребительский рынок. URL : <https://irkobl.ru/region/economy/potreb/> (дата обращения 01.05.2020).

емый сервис; уровень цен на базовые позиции ассортимента. Кроме того, этот автор считает, что понятие формата шире понятия торгового предприятия, так как предполагает ориентирование на определенный контингент покупателей, ценовую и ассортиментную политику, типоразмерные характеристики, использование современных инструментов торговли (новых техник и технологий), широкое применение средств автоматизации в технологических процессах и управление ими [9].

Л.А. Подсумкова связывает понятие формата с такими параметрами, как размеры торговой площади, оборот товара, объемы продаж, численность персонала и пр. [8].

ГОСТ Р 51303-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» не оперирует понятием «формат», однако рассматривает типы торговых предприятий, такие как супермаркет (универсам), дискаунтер, аутлет-центр, магазин-склад, гипермаркет, универмаг и др. с позиции таких параметров, как площадь торгового зала, методы продажи и/или формы торгового обслуживания покупателей, ассортимент товаров (последний — с позиции степени его универсализации, наличия продовольственных/непродовольственных товаров) [12].

Кроме того, исследование различных подходов к пониманию сущности формата розничной торговли показало, что некоторые источники указывают конкретное значение (или диапазон значений) для характеристик параметров формата и настаивают на их обязательности для того, чтобы иметь право называться тем или иным форматом [8]. По нашему мнению, указание конкретных характеристик или их диапазонов в разрезе параметров формата без учета конкретной ситуации неоправданно и может использоваться лишь ориентировочно. Сегодня точные границы форматов достаточно размыты даже у форматов, где они обусловлены экономической целесообразностью. Например, известно, что для дискаунтеров, среди прочего, есть ограничения по площади торгового зала, количеству SKU, применению рекламы. Это обусловлено необходимостью всемерной экономии на операционных затратах с целью создания для целевых потребителей такой ценности, как экономичность. Однако на практике мы иногда встречаем варианты успешных дискаунтеров в их адаптированном под рыночную среду виде, которые пре-

небрегают таким требованиями или их частью и находят пути компенсации своих затрат. Например, сеть датских дискаунтеров «Netto» на рынке Великобритании в 90-х гг. прошлого века перевернула все представления о допустимых характеристиках дискаунтера и при этом увеличила свои обороты в 19 раз.

Исследование различных вариантов перечней параметров форматов розничной торговли позволило сделать вывод о том, что большинство из них имеют непосредственное воздействие на покупателей и могут быть замечены и оценены ими. Характеристики именно таких параметров формируют (или не формируют) значимую комбинацию ценностей, искомых целевыми потребителями формата (площадь торгового зала, сервис, ценовой диапазон и т. п.). В меньшей степени авторы в качестве параметров формата розничной торговли указывают на признаки, невидимые покупателям (площадь складских, вспомогательных, офисных помещений и др.). Эта категория косвенно влияет на возможность формирования значимой комбинации ценностей, искомых целевыми покупателями. Обе категории параметров, существенным образом влияют на операционные расходы торговой компании и возможность достижения ею запланированных показателей эффективности.

Таким образом, можно распределить все возможные параметры формата на две группы:

- 1) первичные параметры формата (видимые, ощущаемые покупателями);
- 2) вторичные, или косвенные параметры (невидимые для покупателей, но обеспечивающие создание/поддержание первичных параметров формата). Считаем, что для определения формата розничной торговли более целесообразно ориентироваться на первичные параметры. Именно они определяют базовое условие выживания и успеха торгового бизнеса: лояльность целевых покупателей, а вместе с ней и необходимый для обеспечения экономической эффективности функционирования их трафик.

Обобщая и дополняя позиции авторов, изложенные в многочисленных публикациях, считаем целесообразным выделить следующие основные параметры, характеризующие формат розничной торговли и актуальные в условиях современной конкуренции (табл. 1).

Таблица 1. Параметры, определяющие формат розничной торговли

| Параметр формата | Обоснование |
|--|---|
| Направленность ассортимента. Количество SKU, представленных в ассортименте. Глубина товарных категорий. Степень универсализации ассортимента. Соотношение продовольственной/ | Характеризует главный элемент рыночной политики торгового бизнеса — ассортимент товаров, то, ради чего, главным образом, покупатели заходят в магазин |

| Параметр формата | Обоснование |
|--|--|
| непродовольственной групп | |
| Ценовые диапазоны, представленные в торговом зале | Характеризует финансовую доступность товаров для различных целевых сегментов, экономическую ценность торгового предложения |
| Доступность (местоположение, часы работы, наличие бесплатной парковки, детской комнаты, информативность и читаемость ценников, скорость работы касс и др.) | Характеризует возможность физической доступности розничного предложения для различных групп целевых потребителей |
| Интегрированные коммуникации с покупателями, в том числе способы и каналы воздействия на покупателей, мерчандайзинг, акции, обратная связь | Характеризует способы взаимосвязи торговой компании и ее целевых покупателей |
| Форма обслуживания. Сервис | Характеризует организацию работы персонала, а также процесс оказания торговых услуг, в том числе обслуживания |
| Атмосфера магазина (концепция магазина как идейно-художественная упаковка формата) | Характеризует физическую среду, в которой совершаются покупки |

Как видно (табл. 1), представленный перечень параметров формата отражает основные направления рыночной политики торговой компании, актуальные для розничной торговли с позиции формирования конкурентных преимуществ: ассортимент, цены, доступность, интегрированные маркетинговые коммуникации, персонал, процесс (в том числе обслуживание — *provision*) и физическую среду. Именно по этим направлениям систематически необходимо принимать решения с целью реализации стратегии позиционирования и адаптации торгового предложения к изменениям рыночной среды. Под позиционированием здесь и далее будем понимать поиск и занятие благоприятных позиций в сознании целевых покупателей относительно значимой комбинации искомых ими ценностей с учетом позиций, уже занятых конкурентами. При этом мы имеем в виду не только усилия, предпринимаемые в рамках интегрированных маркетинговых коммуникаций, но, главным образом, фактическое предоставление значимой комбинации ценностей, искомых целевыми покупателями, на уровне более высоком, чем это делают (могут сделать) конкуренты.

Под целевыми покупателями будем понимать совокупность сегментов, избранных торговой компанией в качестве целевых, а под сегментом — совокупность покупателей, однородных с позиции значимой комбинации искомых ими ценностей. При этом такие покупатели могут быть различными по социально-демографическому профилю. Очевидно, что не все привлекательные сегменты покупателей могут быть объединены в одну группу целевых покупателей торговой компании по причине альтернативности значимых комбинаций искомых ценностей или значительному их несовпадению.

В рамках решения второй задачи, развивая и дополняя результаты исследований, опубликованные в [3–11; 13–23], рассмотрим наиболее значимые макрофакторы, вносящие изменения в условия

конкуренции в сфере розничной торговли и определяющие необходимость поиска новых путей для развития форматов розничной торговли.

Сегодня наиболее значимым политическим фактором является крах договоренностей ОПЕК+ о сокращении нефтедобычи, что привело к падению цен на нефть марки *Brent* 9 марта 2020 г. и очередному снижению курса рубля. Это отрицательно отразится на закупочных возможностях импортируемых товарных ресурсов и, соответственно, на их розничных ценах, что на фоне снижения реальных доходов и покупательской способности населения повлечет за собой дальнейшее снижение оборота торговых организаций, разорение многих предприятий малого бизнеса, реализующего импортные непродовольственные товары.

Ситуация усугубляется пандемией коронавируса, в результате которой многие виды бизнеса в сфере услуг и розничной торговли непродовольственными товарами уже сегодня прекратили работу и приблизились к своему банкротству, а их работники, особенно в секторе малого бизнеса, остались без средств к существованию.

Еще одним фактором, влияющим на ситуацию в розничной торговле, можно считать сравнительно недавние меры по ужесточению государственного регулирования сферы розничной торговли. Здесь, в первую очередь, имеются в виду поправки в 381-ФЗ, внесенные федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 273-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации” и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» и федеральным законом от 31.12.2017 г. № 487-ФЗ «О внесении изменений в статью 4.7 Федерального закона “О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации” и статьи 5 и 8 Федерального закона “Об основах государственного регулирования торговой дея-

тельности в Российской Федерации»». Поправки в законы 381-ФЗ предусматривают ряд ограничений для крупных торговых сетей, реализующих продовольственные товары, среди которых наиболее весомыми с позиции влияния на их доходы являются сокращение до 5 % бонусов, взимаемых с поставщиков, размер которых теперь исчисляется от чистой стоимости (без НДС и акцизов) не только закупленных за период товаров, но и включает стоимость логистических и маркетинговых услуг; использование онлайн-касс с июля 2017 г. (по мнению аналитиков, за полгода работы онлайн-касс рынок «обелился» на 50 %); сокращение сроков оплаты за товар и др. Кроме того, изменениями законодательства предусмотрено внедрение обязательной маркировки на многие группы товаров. Это потребует от торговых компаний затрат на приобретение определенных технических средств (2D-сканеров, необходимых для чтения кодов *DataMatrix*, используемых в маркировке) и программного обеспечения. Предполагается, что это не приведет к удорожанию товаров, однако Центр развития перспективных технологий, являющийся оператором системы маркировки товаров в России, оценил расходы на ее создание в 205,7 млрд р. за 15 лет, при этом расходы инвесторов (среди которых нет государства) планируется окупить за счет прибыли от услуг по маркировке, стоимость которой составит 50 коп. с единицы товара⁸. Наряду с положительным эффектом в виде поддержки производителей и предотвращения возможности попадания на потребительский рынок контрафактной продукции, обозначенные меры в некоторой степени снизят доходы торговых организаций в связи с ростом расходов на маркировку. Это определяет необходимость поиска путей всемерного сокращения операционных затрат и получения дополнительных доходов, в том числе и на основе развития форматов розничной торговли.

Рассмотренные политические факторы непосредственно связаны с экономическими факторами, среди которых главным сегодня является очередной экономический кризис и обусловленное им дальнейшее снижение платежеспособности населения, сокращение оборота розничной торговли. Исследования, проведенные компанией *Nielsen*, показали, что 38 % потребителей в России заявили, что их финансовое положение ухудшилось за последние 5 лет. 34 % чувствуют себя комфортно, а 63 % средств хватает только на самое необходимое⁹.

⁸ URL : <https://crpt.ru/rashody-na-sozdanie-sistemy-markirovki-tovarov-v-rf-prevysjat-200-mlrd-rublej/> (дата обращения 10.04.2020).

⁹ На что потребители готовы потратить больше? URL: <https://www.etail.ru/articles/na-cto-potrebiteli-gotovy-potratit-bolshe/> (дата обращения 10.04.20).

Еще одним важным экономическим фактором, обуславливающим необходимость разработки новых и развития существующих форматов, является такая особенность конкуренции в сфере розничного бизнеса, как ее усиление в регионах. Начавшееся до текущего кризиса падение платежеспособности населения РФ и доходов торговых сетей, а также антимонопольные меры обусловили экспансию федеральных торговых сетей на региональные рынки, что усилило конкурентное давление на более слабые в финансовом и технологическом отношении местные торговые сети. Сегодня мы видим в городах Сибири такие сети, как «Лента», «О'Кей», которые соперничают с региональными сетями наряду с такими гигантами, как *Metro Cash & Carry*, *Leroy Merlin*. Последняя является одним из крупнейших европейских операторов в секторе DIY. Здесь следует отметить, что в связи с тем, что контрольным пакетом акций/долей ведущих федеральных торговых сетей владеют собственники, зарегистрированные в оффшорных центрах, их статус, в соответствии с терминологией, применяемой как ЮНКТАД (Конференцией ООН по торговле и развитию), так и Росстатом, меняется с российского на иностранный [13]. Фактически иностранная принадлежность федеральных «российских» торговых сетей негативно отражается на налоговых поступлениях в бюджеты всех уровней, а их рыночная сила представляет несомненную угрозу малому и среднему региональному торговому бизнесу, что особенно остро проявляется в условиях текущего экономического кризиса, спровоцированного падением цен на нефть и усиленного пандемией коронавируса.

Еще одним важным экономическим фактором, меняющим конкурентную ситуацию как в регионах, в РФ, так и в мире в целом, является развитие интернет-торговли. По данным агентства *INFLINE*, доля интернет-торговли к 2021 г. составит 7,1 % в обороте розничной торговли в РФ. При этом, по мнению И. Федякова, такой формат интернет-торговли, как маркетплейс, как в краткосрочной, так и среднесрочной перспективе начнет активно вытеснять классический ритейл, потому что маркетплейс — это технология, в рамках которой агрегаторы позволяют реализовывать узкоспециальные продукты, которые невозможно представить в ассортименте традиционного магазина и напрямую свести интересы потребителя с возможностями производителя. Так, по его данным, активное развитие маркетплейсов на американском рынке повлекло массовое закрытие традиционных магазинов, а в Китае, где маркетплейс *Alibaba* занял 80 % онлайн-торговли, массово закрываются интернет-магазины. В Европе уже вводятся законы, защищающие физических ритейлеров, потому что власти понимают, что ритейл — это одна из ключевых

отраслей экономики, где занято трудоспособное население [1]. Очевидно, что обозначенная тенденция развития интернет-торговли, радикально меняет условия конкуренции в сфере розничной торговли и также обуславливает необходимость поиска новых путей развития форматов. Так, например, по некоторым данным, 75 % покупателей используют интернет, прежде чем идти в магазин, 70 % советуются со значимыми другими, совершая покупку. Данное обстоятельство также необходимо учитывать, проектируя изменения характеристик форматов в рамках такого направления, как омниканальность. Омниканальность понимается нами как использование одновременно как минимум двух каналов при покупке товара, например, приложений мобильного телефона при посещении магазина с целью запроса отзывов от знакомых, посещение магазина в результате информации о товарах, представленной в *Instagram*.

Еще одним фактором является насыщение потребительского рынка крупных городов торговыми площадями в расчете на 1 тыс. чел., которое находит свое выражение в избыточном строительстве торговых объектов синтетических форматов (торговых центров, многофункциональных торговоразвлекательных комплексов (моллов)), в которых наблюдается значительная концентрация франчайзинговых торговых сетей. Однако многие из них не могут обеспечить полную загрузку своих площадей арендаторами, что ставит под сомнение вопрос об их жизнеспособности и определяет необходимость изменения подходов к развитию синтетических форматов розничной торговли.

В ситуации экономического кризиса, падения оборотов торговли и покупательского спроса, усиления давления на региональные сети и малый бизнес большие возможности в плане адаптации розничного бизнеса к новым условиям дает технологическая группа факторов, представленная разработками новых решений для розничной торговли, число которых с каждым годом растет с большой скоростью.

К наиболее значимым технологическим факторам с позиции необходимости и возможности развития форматов розничной торговли относятся:

1) новый уровень коммуникации между покупателями, между бизнесом и покупателями, между различными подразделениями бизнеса. Здесь имеются в виду и социальные сети, мессенджеры, приложения (*WhatsApp*, *Telegram* и др.), и новые программные продукты, такие как 1С:Бизнес-сеть, которая по сути является «социальной сетью» для бизнеса, позволяет организовать деловой документооборот между различными подразделениями торговой организации;

2) система быстрых платежей, представляющая сервис, позволяющий покупателям мгновенно пе-

реводить деньги по номеру телефона, аккаунту в социальной сети, адресу электронной почты или QR-коду, вне зависимости от того, в каком банке открыты счета отправителя или получателя средств при условии подключенности их банков к Системе быстрых платежей;

3) видеоаналитика, позволяющая автоматизировать анализ потока людей, распознавание лиц, гендерный и возрастной признаки и дающая большие возможности для прогнозирования спроса и продаж в разрезе конкретных периодов, управления ассортиментом на новой технической основе.

Рассмотрим кратко уже внедряемые *digital*-технологии. Их можно распределить на две большие группы: помогающие в совершении покупки и способствующие продвижению товаров и магазина в целом.

Среди *digital*-технологий, помогающих совершать покупки как в сфере оффлайн- так и в сфере онлайн-продаж, можно отметить искусственный интеллект (возрастает применение чат-ботов, особенно в интернет-торговле); 3D-моделирование/интерактивные экраны, которые применяют при продаже мебели, обуви, предметов интерьера, автомобилей; сенсорные киоски, столы, постаматы для получения заказанных товаров, размещаемые в магазинах торговых сетей. Интересен опыт применения новых способов оплаты за покупку. В некоторых магазинах торговой сети «Магнит» уже применяется технология *Face-ID*, которая идентифицирует клиентов по лицу при помощи специального сканера при условии, что покупатели зарегистрированы в мобильном приложении торговой сети, ввели личные данные и загрузили фото¹⁰. Весьма перспективной для помощи в совершении покупки сегодня является технология дополненной реальности (AR). Ее суть, в отличие от виртуальной реальности (VR), представляющей компьютерную симуляцию реальности, состоит в том, что AR накладывает созданные компьютером слои на реальный мир. Ее можно использовать для примерки товара. Так, «*Lamoda*», крупнейшая онлайн-платформа по торговле модной одеждой и обувью, предлагает онлайн-примерку обуви посредством приложения для смартфонов. Для этого нужно навести камеру на ноги и выбрать нужную модель. Применение технологии AR позволяет сократить число отказов в пунктах выдачи и повысить конверсию по некоторым категориям обуви до 8–9 %¹¹.

Следует также отметить и *smart*-зеркала, которые теперь используют не только для развлечения покупателей, но и для оказания помощи

¹⁰ URL : <https://www.retail.ru/articles/riteyl-tekhnologii-2019/> (дата обращения 01.03.2020).

¹¹ Там же.

при совершении покупки. Если показать такому зеркалу товар, он будет распознан, и на зеркале появится информация об этом товаре.

Среди *digital*-технологий, позволяющих привлечь внимание покупателей, сегодня уже используются электронные ценники, интерактивные витрины, прозрачные дисплеи, которые в выключенном состоянии выглядят как обыкновенные стекла. Их можно использовать для трансляции рекламных роликов, размещения сообщений для покупателей о новинках и акциях и др. У таких дисплеев большое будущее в торговых центрах и *street-ритейле*¹². Еще одним перспективным направлением в плане рекламы в торговом зале и оформлении входной группы являются 3D-голограммы, используемые сегодня за рубежом.

Практически все *digital*-технологии несут в себе эпистемическую составляющую и в какой-то мере имеют развлекательное значение для покупателей, придают новизну традиционной атмосфере магазина, создают новый уровень комфорта при совершении покупки для определенных социальных групп молодого поколения.

Таким образом, мы видим огромный потенциал развития форматов розничной торговли, обусловленный *digital*-технологиями. Однако основную группу факторов, которые необходимо учитывать, выбирая пути их развития, являются факторы, характеризующие покупателей, которые, в конечном счете, и определяют жизнеспособность различных вариантов форматов розничной торговли. Вопросы покупательского поведения затронуты в публикациях многих авторов [14–23]. Проведенное исследование позволило выделить наиболее важные факторы, которые существенно влияют на необходимость и направления развития форматов розничной торговли. Рассмотрим кратко некоторые из них.

Социальное расслоение. На фоне снижения платежеспособности населения наблюдается усиление социального расслоения, начинает «выпадать» средний класс [16].

Старение населения. Сегодня высоки темпы роста численности населения старше 60 лет при одновременном сокращении темпов изменения численности населения, представленного в возрастной группе 20–30 лет. При этом «новые» пенсионеры — это активные люди, по большей мере принявшие новые цифровые технологии, выросшие на советских идеалах. Молодые люди представлены так называемыми поколениями Y (миллениалы) и Z. Специалисты расходятся во мнении о периодах их рождения. Международная компания «Делойт», опубликовавшая результаты своего глобального «Опроса поколения третьего тысячелетия за 2019

год», считает, что поколение Y (миллениалы) — те, кто родился с января 1983 по декабрь 1994 г., а поколение Z — те, кто родился в период с января 1995 по декабрь 2002 г. Отличительной характеристикой этих поколений покупателей является прежде всего глубокая вовлеченность в цифровые технологии, при этом поколения Y и Z не доверяют СМИ и соцсетям, озабочены кибербезопасностью и не верят в экономический рост [19].

Усиливается стремление к здоровому образу жизни, в том числе борьба с лишним весом, потребление натуральных продуктов питания, и вообще, аутентичных товаров. Несмотря на то, что меры по обеспечению аутентичности товаров принимаются на государственном уровне (обязательность маркировки), значение торговых организаций в деле обеспечения гарантий, надежности выбора покупателя возрастает. Покупатели сегодня стремятся совершать покупки в магазинах, которым доверяют.

Усиливается озабоченность охраной окружающей среды. Так, некоторые торговые сети устанавливают у себя фандоматы для приема пластика, например, в торговых сетях *X5 Retail Group*, уже ведутся такие эксперименты (некоторые «Перекрестки»). Кроме того, в Европе набирает обороты формат *packaging-free* — «без упаковки». Он предполагает продажу товаров повседневного спроса без упаковки, на вес. Учитывая, что стоимость упаковки в розничной цене товара достигает 40 % — это интересный опыт. С одной стороны, использование товаров без упаковки вносит вклад в охрану окружающей среды, с другой — дает покупателям существенную экономию, что весьма важно в условиях сокращения платежеспособности российского потребителя.

По мнению специалистов, изучающих поведение потребителей, сегодня на первое место в конкурентной борьбе и брендов, и торговых форматов выходит покупательский опыт. Об этом свидетельствуют результаты исследований международной аудиторской компании KPMG, консалтинговой фирмы *Walker*, а также ряда российских ученых [3; 17; 21]. Это дает надежду на выживание физических форматов торговли, о чем косвенно свидетельствует также и то, что, несмотря на быстрое развитие интернет-торговли и повсеместную диджитализацию, ее лидеры в последнее время запускаяют проекты реальных магазинов. Так, в сентябре 2018 г. *Amazon* открыл в Нью-Йорке свой первый «физический» магазин — *Amazon 4-star*, главная цель которого — продвигать собственные торговые марки¹³.

¹² URL : <https://www.retail.ru/articles/didzhital-novinki-kotoryemy-uvimidim-v-blizhayshem-budushchem/> (дата обращения 10.03.2020).

¹³ Три пути выхода из онлайн в офлайн. URL : <https://www.retail.ru/articles/tri-puti-vykhoda-iz-onlayna-v-offlayn/> (дата обращения 10.03.2020).

Появляются комбинированные форматы, объединяющие продажу товаров с общепитом, спортом и развлечениями. Например, гибридные мультисервисные продуктовые магазины-рестораны формата *grocerant* (от слов *grocery* и *restaurant*), особенностью которого является не только продажа еды, но и наличие посадочных мест, иногда официантов (кондитерские, бурратошные). Подобные гибридные форматы возникают не только в секторе торговли продовольственными товарами. Компания «Теле2» в Томске объединила салоны сотовой связи с кофейнями и увеличила за счет этого трафик и объем продаж. Сегодня покупатель ждет от физических магазинов того, что не может получить при онлайн-покупках — приятных впечатлений, в том числе и от возможности непосредственно рассмотреть, примерить товар, прикоснуться к нему, общения, обучения. В конечном счете, можно сказать, что эмоциональная составляющая при походе в традиционный магазин сегодня, в эпоху возможностей получения различных услуг, не выходя из дома, приобретает все большее значение. Так, например, американская сеть спортивной обуви *Fleet Feet* предложила своим покупателям новый сервис — 3D-сканирование стопы для более точного подбора обуви, что позволило ей существенно увеличить объем продаж LFL и средний чек.

Изменения в рыночной среде сегодня не только меняют условия жизни населения и функционирования розничного бизнеса, они еще и происходят достаточно быстро. Это приводит к пониманию того, что процесс адаптации параметров формата (см. табл. 1) должен быть постоянным, осуществляться на систематической основе в ответ на изменения рыночной среды. Более того, сам перечень параметров не конечен, и выявление новых актуальных параметров формата розничной торговли может стать отправной точкой для поиска направлений достижения новых конкурентных преимуществ. Так, например, сегодня шопинг впечатлений рассматривается специалистами как успешное направление адаптации характеристик параметров форматов торговли и направление для получения конкурентных преимуществ [23].

Учитывая изложенное, по нашему мнению, целесообразно дополнить перечень параметров формата розничной торговли, представленный в табл. 1, еще одним — «опыт потребителя». Предлагается трактовать параметр «опыт потребителя» как совокупность впечатлений от посещения магазина. Очевидно, что, придавая ему различные характеристики, можно влиять на сам формат и его позиционирование в кон-

кретной сбытовой зоне, а вместе с этим и на конкурентоспособность торговой точки. Очевидно также и то, что, придавая различные характеристики параметрам, можно получать множество различных непохожих между собой форматов. Однако при этом важно понимать, что жизнеспособными и успешными будут только те форматы, в рамках которых решается такая сложная задача, как предоставление целевым покупателям значимой комбинации искомым ими ценностей на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты, при одновременном обеспечении целевых показателей эффективности торговой компании. Поэтому необходимо понимание допустимых значений характеристик параметров форматов, границ их изменения.

Методологической основой для понимания границ развития форматов, по нашему мнению, может послужить матрица М. Портера, рекомендованная им для определения позиции в отрасли и соответственно генерической стратегии компании в зависимости от избранного типа конкурентного преимущества: низкие издержки/уникальность и степень охвата рынка: весь рынок — сегмент [24]. Идеология этой матрицы согласуется с двумя противоположными стратегическими моделями функционирования торгового бизнеса: 1) низкая наценка / высокая скорость оборота, например, торговые сети, реализующие товары массового спроса, в том числе в секторе FMCG; 2) высокая наценка/низкая скорость оборота, например, специализированные торговые сети [25] (см. табл. 2).

В своей работе М. Портер отмечал, что между всеми четырьмя квадрантами (табл. 2) лежит встроенное противоречие. Применительно к торговле это положение подтверждается тем, что, например, универмаги как формат розничной торговли были вытеснены, с одной стороны, сетями массового спроса, которым уступали в привлекательности цен, с другой стороны, специализированными сетями, которым уступали в плане такой ценности, как разнообразие выбора. Очевидно, что включение в ассортимент магазинов, реализующих товары массового спроса, отделов, представляющих мировые бренды первых линий, приведет только к дезориентации покупателей, разрушит позиционирование и подорвет продажи. Не случайно ученые называют генерические стратегии М. Портера чаще позиционными стратегиями, определяющими позицию компании в отрасли [26]. При этом М. Портер, представляя свою матрицу с генерическими стратегиями, отмечал, что в разные периоды тот или иной сегмент в отрасли (квадрант в матрице) может быть более или менее успешным.

Таблица 2. Форматы розничной торговли в системе координат генерических стратегий М. Портера

| | | Конкурентное преимущество | |
|-------------------|---------------------------|--|--|
| | | Меньшие издержки | Уникальность/Ценность |
| Сфера конкуренции | Широкая цель (весь рынок) | Лидерство за счет экономии на издержках. Магазины, реализующие товары массового спроса, в том числе в секторе FMCG, супермаркеты, гипермаркеты | Дифференциация. Специализированные гиганты |
| | Узкая цель (сегмент) | Сосредоточение на издержках. Дискаунтеры, магазины-склады, магазины формата «все по одной цене», <i>packaging-free</i> | Сфокусированная дифференциация. Специализированные магазины товаров особого спроса, например, халяльные магазины, бутики, реализующие всемирно известные бренды первых линий, гроссеранты (<i>grocerant</i>) |

Подводя итог, в качестве результата можно сформулировать ряд принципов, которых целесообразно придерживаться при определении направлений и границ развития форматов.

1. Хорошее знание своих целевых потребителей в сбытовой зоне торговой компании с позиции значимой комбинации, искомым ими ценностей.

2. Обоснованность стратегии позиционирования в отношении значимой комбинации ценностей, искомым целевыми потребителями, в том числе с точки зрения позиций, уже занятых конкурентами, и ресурсов.

3. Принятие во внимание наличия встроенных противоречий между квадрантами матрицы М. Портера и двумя стратегическими моделями функционирования торгового бизнеса. Поэтому поиск компромиссов должен вестись с осторожностью и обязательным рыночным тестированием решений, например, в *Rop up* формате (англ. *rop up* – неожиданно возникать). Магазины этого формата работают от нескольких дней до нескольких месяцев, обычно в праздничные дни, на ярмарках. Можно протестировать новые характеристики параметров формата, проверить компромиссные решения.

4. Систематическая оценка существующих в 8.

Литература

1. Федяков И. «К 2021 году стоит готовиться очень серьезно – там будет поинтереснее даже, чем сейчас...» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/interviews/ivan-fedyakov-infoline-k-2021-godu-stoit-gotovitsya-ochen-serezno-tam-budet-pointeresnee-dazhechem-/> (дата обращения: 03.03.2020).
2. Качалов И. White tie для дефолта // Оборудование. Технологии и Оборудование для Магазинов. 2006. № 5. С. 4–13.
3. Косарева О.А. Современные тенденции развития розничной торговли и перспективные форматы розничных магазинов // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгоградского ин-та бизнеса. 2019. № 1. С. 193–196.
4. Макурин И.В. Теории эволюции форматов розничной торговли // Ученые записки Комсомольского-

торговой сети форматов с позиции успешности их позиций в отрасли в контексте лояльности целевых потребителей, изменений их доходов, направлений и объемов расходов, вкусов, предпочтений, ожиданий и опасений.

5. Принятие во внимание того, что существующие представления о характеристиках параметров форматов – не догма. Характеристики, успешные в одной рыночной ситуации, могут не оправдать себя в другой, и напротив, изменение характеристик параметров формата с учетом изменения рыночной среды может способствовать его успешности.

6. Омниканальность. Имеются в виду дальнейшие поиски взаимосвязи с целевыми покупателями для повышения доверия, снижения когнитивного дисбаланса и на этой основе увеличения объема продаж.

7. Учет поляризации общества при принятии решений об обосновании выбора целевых покупателей. Необходимость учета этого принципа обусловлена необходимостью предотвращения противоречий в случаях объединения в рамках одного формата предложения, нацеленного на слои общества с несовместимыми искомыми ценностями.

- на-Амуре гос. технического ун-та. 2013. Т. 2. № 1. С. 97–102.
5. Насретднов И.Т., Хакимов А.А. Взаимосвязь формата торговой организации с предоставляемыми услугами // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2014. № 3. С. 23–26.
6. Новикова Н.Г. Проблемы управления ассортиментом в розничной торговле в контексте особенностей условий конкуренции в посткризисный период // Изв. Байкальского гос. ун-та. 2018. Т. 28. № 2. С. 257–265.
7. Подсумкова Л.А., Кулешова Ю.И. Перспективные форматы розничной торговли // Проблемы устойчивого развития экономики в условиях глобального кризиса: сб. науч. тр. Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2018. С. 66–70.

8. Подсумкова Л.А. К вопросу о факторах и фактах развития розничной торговли в России // Вестн. СГСЭУ. 2018. № 3. С. 73-76.
9. Попова И.Н. Особенности позиционирования торговых форматов в России // Практический маркетинг. 2011. № 3. С. 28-34.
10. Ралык Д.В. Концепт синтетического формата розничной торговли: проблемы идентификации и развития коммерческого потенциала // Вестн. Самарского гос. экономического ун-та. 2016. № 8. С. 64-67.
11. Холмовский С.Г., Евдокимова Е.А. Российский рынок одежды и развитие новых форматов розничной торговли // Логистика в условиях экономической турбулентности: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Иркутск, 31 мая 2017). Иркутск, 2017. С. 191-197.
12. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения [Электронный ресурс]. Введ. 28.08.2013 № 582-ст. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167655 (дата обращения: 05.03.2020).
13. Богатырева С.В., Титов А.Б., Куприянова М.Ю. Эмпирический анализ иностранного инвестирования в розничном торговом секторе Российской Федерации // Научно-технические ведомости С-Петербур. гос. политехнического ун-та. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 89-100.
14. Баева О.Н., Баранова А.Е. Исследование клиентоориентированности персонала // Управление человеческими ресурсами: практика и теория: материалы интернет-конф. седьмого Байкальского кадрового форума. Иркутск, 2015. С. 25-31.
15. Даниленко Н.Н. Человек и его потребности. Иркутск: Изд-во БГУ, 2019. 178 с.
16. Илюха С.А. Как найти целевого потребителя [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/articles/kak-naйти-tselevogo-potrebitelya/> (дата обращения: 10.03.2020).
17. KPMG Глобальные тенденции развития розничной торговли в 2018 году [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-global-retail-trends-2018.pdf> (дата обращения: 05.03.2020).
18. Носкова Е.В., Романова И.М. Методика оценки потребительских ценностей, формируемых предприятиями розничной торговли // Практический маркетинг. 2017. № 2 (240). С. 7-13.
19. Поколения Y и Z: к чему стремятся, чего боятся? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/articles/pokoleniya-y-i-z-k-chemu-stremyatsya-chego-boyatsya/> (дата обращения: 03.03.2020).
20. Сараева О.Н., Груздева Е.А. Проблемы продвижения детских товаров с учетом особенностей целевой аудитории // Baikal Research Journal. 2020. Т. 11. № 1. С. 1-10.
21. У современных покупателей слишком высокие ожидания: какие тренды меняют ритейл [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.rambler.ru/other/40565444-u-sovremennyh-pokupateley-slishkom-vysokie-ozhidaniya-kakie-trendy-menyayut-riteyl/> (дата обращения: 03.03.2020).
22. Шагина Е.А., Кузнецова А.М. Особенности продвижения одежды для фитнеса на примере компании «Флаги-Иркутск» // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: материалы 4-й Всерос. науч.-практической конф. (Иркутск, 17 мая 2018 г.): в 2 ч. Иркутск, 2018. Ч. 1. С. 168-172.
23. Шопинг впечатлений - успешная стратегия ритейла [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/articles/shopping-vpechatleniy-uspeshnaya-strategiya-riteyla/> (дата обращения: 03.03.2020).
24. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 896 p.
25. Штерн Л.В., Эль-Ансари А.И., Кофлан Э.Т. Маркетинговые каналы. М.: Вильямс, 2002. 624 с.
26. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб: Питер, 2018. 927 с.