

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ E-GROCERY

Андерсен Дарья Андреевна
студентка бакалавриата,
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет
(г. Москва, Россия)

Аннотация

Пандемия COVID-19 как основной, но не единственный фактор обусловила стремительный рост потребительского спроса на услуги доставки продуктов питания, заказанных через интернет (e-grocery), а также выручки российских компаний на рынке e-grocery в период 2019–2021 гг. В данной статье подробно рассмотрены факторы внешней и внутренней среды, оказавшие влияние на изменение долей компаний на российском рынке e-grocery и обеспечившие стратегические конкурентные преимущества лидерам. В результате изучения рынка в период 2019–2021 гг. было выявлено, что за три года развития e-grocery в России в каждый из периодов лидировали разные игроки. «Утконос», X5 Retail Group и «Сбермаркет» занимали от 13% до 19,5% от общего объема рынка. Исходя из данных, полученных при анализе рынка с помощью матрицы SV, российский e-grocery перешел из стадии становления, конкуренции между мелкими игроками в стадию зрелости и борьбы между консолидированными альфа-компаниями. Повышение барьеров входа новых игроков на зрелый рынок означает, что для закрепления позиций новым компаниям необходимы достаточные мощности уже на старте.

Ключевые слова: e-grocery, доставка еды, стратегия, COVID-19, «Сбермаркет», «Утконос», X5 Retail Group, матрица SV.

JEL коды: L11, L22, L81.

Для цитирования: Андерсен Д.А. Стратегическое поведение российских компаний на рынке e-grocery // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. Том 15. Выпуск 2. С. 28-46. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-2-28-46

Введение

Актуальность выбора темы исследования обусловлена значительным ростом объема рынка e-grocery в России в период 2019–2021 гг. – с 43 млрд р. до 383 млрд р. (X5 Retail Group, 2021). В статье изучается рынок e-grocery, под которым понимается продажа товаров повседневного спроса при помощи сети Интернет (Как развивается..., 2021). E-grocery включает в себя, в том числе, такие каналы, как экспресс-доставка – самый быстрорастущий (с 2,3% в 2019 г. до 39,4% в 2021 г. от объемов рынка соответственно) и популярный формат в 2021 году, сервисы доставки, онлайн-маркетплейсы, онлайн-гипермаркеты, доля которых

сократилась с 48% в 2019 г. до 16,4 % в 2021 г., впоследствии ставшие самым непопулярным форматом у потребителей, а также прочих, чья доля упала в указанный период (см. рис. 1).

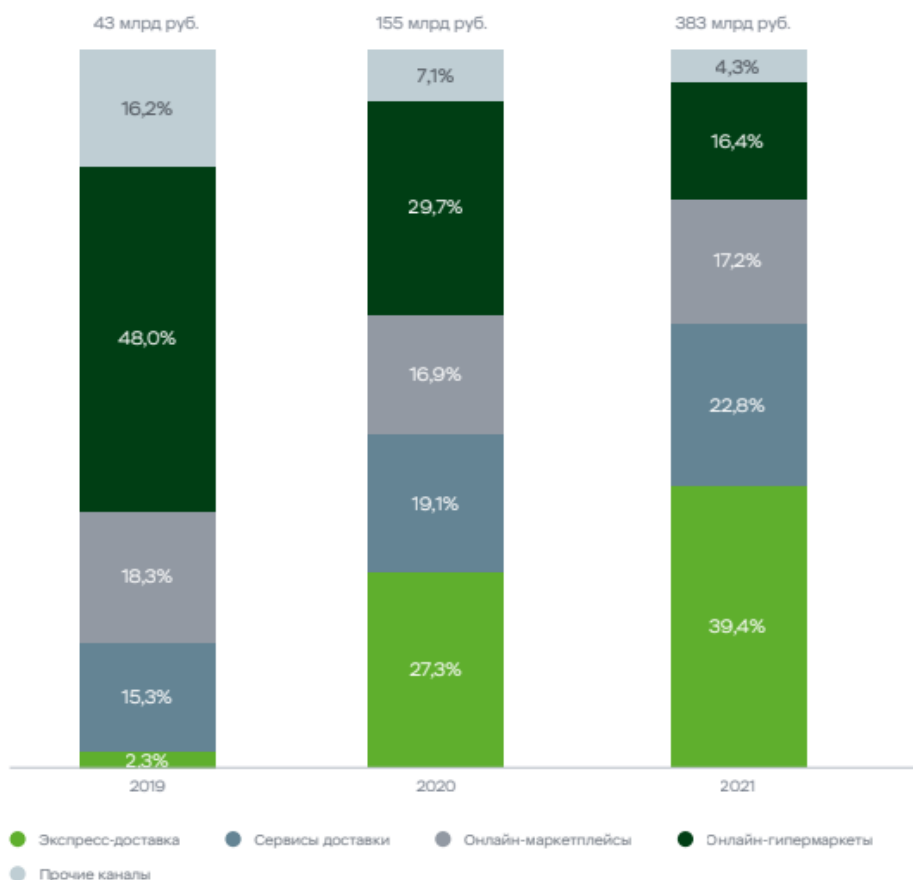


Рисунок 1. Развитие рынка онлайн-торговли продуктами питания, % от объема рынка 2019–2021 гг.¹

Целью исследования является выявление факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающих конкурентные преимущества лидерам на российском рынке e-grocery в долгосрочной перспективе с учетом особенностей данного рынка.

Для достижения поставленной цели необходимо выявить драйверы и барьеры внешней среды для развития рынка e-grocery в период 2019–2021 гг. в целом, а также определить лидеров, выявить решения, принятые внутри компаний на корпоративном и деловом уровнях (по Томпсону и Стрикленду), которые в наибольшей степени оказали влияние на увеличение доли присутствия данных компаний на рынке.

Необходимость проведения исследования объясняется тем, что российский рынок e-grocery является молодым и самым быстрорастущим сегментом электронной коммерции (Рынок e-Grocery..., 2022), а доля онлайн-сегмента продуктовой розницы в России в 2021 г. составила 2,1% (см. рис. 2), что свидетельствует о возможности изучения дальнейшей трансформации рынка и стратегий игроков. Кроме того, в настоящее время достаточно научных работ, посвященных изучению драйверов развития рынка e-grocery в период пандемии, однако драйверы развития в постпандемийный период нуждаются в дальнейшем изучении.

¹ Источник: Годовой отчет X5 Group, 2021.

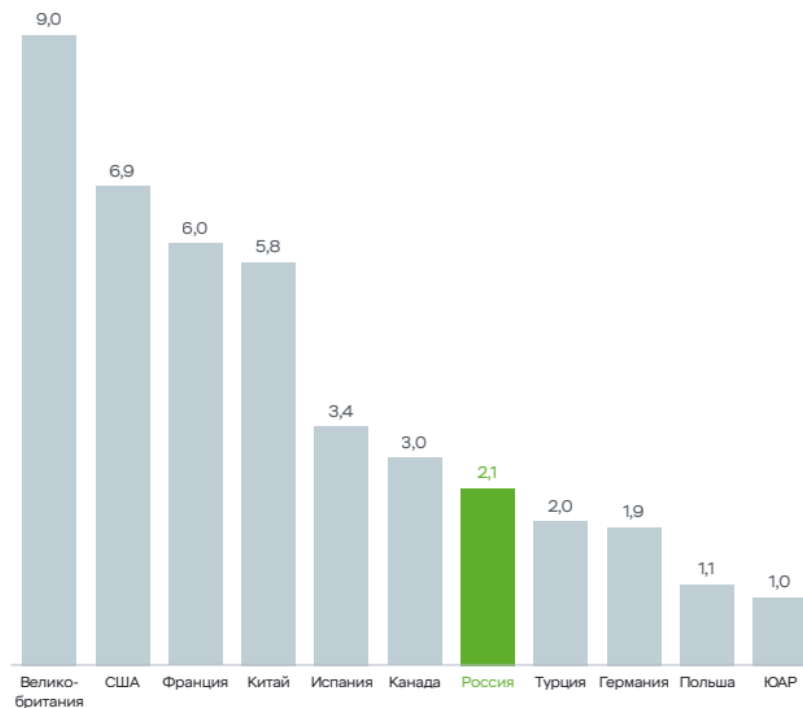


Рисунок 2. Доля онлайн-сегмента продуктовой розницы в разных странах в 2021 г., % от всей продуктовой розницы²

1. Методология исследования

В данном исследовании были проанализированы отчеты о деятельности компаний X5 Retail Group, «Сбер» за 2020–2021 гг., которые наиболее полно раскрывают информацию о финансовых результатах компаний и реализуемых ими стратегиях и обладают единой методологией подсчета необходимых для проведения анализа данных. Для уточнения информации о текущих стратегиях компаний – лидеров рынка 2019–2021 гг. также были использованы открытые источники СМИ – «Forbes», «Tadviser», vc.ru и другие, ссылающиеся на данные INFOline и других авторитетных информационно-аналитических агентств в публикациях.

Внешние факторы (драйверы и барьеры) были проанализированы с помощью инструмента PESTEL-анализа. Факторы внутренней среды развития компаний проанализированы с помощью стратегической пирамиды Томсона–Стрикленда и рассмотрения решений, принятых компаниями на уровне корпоративной и бизнес- (деловой) стратегий компаний. При этом бизнес-стратегия рассматривается подробно, исходя из ответа на вопросы, сформулированные Робертом Симонсом (Simons, 2010).

Для анализа конкурентной среды российского e-grocery в период 2019–2021 гг. был использован инструмент «Матрица SV», который отражает конкурентную среду рынка с точки зрения наличия доминирующих групп компаний, в данном случае - российского e-grocery в период 2019–2021 гг.

Данные, а именно – процентное соотношение долей рынка по топ-10 компаниям в денежном выражении от общего объема рынка – были отобраны из годовых отчетов 2020–2021 гг. X5 Retail Group, подсчитанных по единой методологии и отражающих информацию о

² Источник: Годовой отчет X5 Group, 2021.

состоянии непосредственно e-grocery, а не рынка foodtech³ в целом. Далее собранные данные были внесены в шаблон (Щелокова, Вертоградов, 2021) для подсчета индекса Линда, который указывает на количество доминирующих компаний в отрасли (см. табл. 1).

Исходя из данных табл. 1 и значений индекса Линда, была построена матрица SV (см. рис. 3), подробно описывающая конкурентную среду компаний в период 2019–2021 гг. Полученная матрица наглядно представляет число компаний (внутри кругов на рис. 3), консолидирующих наибольшую долю рынка в данном периоде. Чем больше круги, тем сильнее доминирующая группа и тем больше в ней игроков. При этом, по оси X считается совокупная доля доминирующей группы компаний, полученная исходя из значения показателя CR. По оси Y откладываются значения показателя HTSV (представлен в табл. 1), отражающего дифференциацию компаний внутри самих групп (Щелокова, Вертоградов, 2021).

Необходимо отметить, что данные по компаниям «Igooods» и «Азбука вкуса» за 2021 год отсутствуют, как и данные по компаниям «Delivery Club» и «Лента» за 2019 г. (см. табл. 1). Это связано с тем, что представленные компании не входили в топ-10 ведущих компаний на российском e-grocery, а информация по ним в приведенных отчетах отсутствует. Тем не менее, этот факт не влияет на рассчитываемый показатель Линда и рассматриваемую конкурентную среду в целом. Более того, указанные компании приведены справочно для отражения общего состояния рынка, а в дальнейшем детально разбираются исключительно стратегии лидеров за обозначенный период.

2. Результаты исследования и обсуждение

2.1. Факторы, оказывающие существенное влияние на развитие рынка e-grocery в России

2.1.1. Драйверы и барьеры внешней среды

Первый и самый существенный фактор развития e-grocery – влияние пандемии COVID-19. Причина кроется в изменении потребительского поведения: раньше покупки продуктов через интернет были скорее привилегией состоятельных покупателей, нежели необходимостью среднестатистического жителя. Существенную роль сыграли вводимые ограничения на передвижение по городу в различных регионах России, вследствие чего жители были вынуждены пользоваться доставкой продуктов, а компании – подстраиваться под растущий спрос, изменяя бизнес-модели, все больше увеличивая в том числе проникновение в малые города регионов.

Кроме того, как во время, так и после пандемии, вследствие положительного опыта от использования сервисов доставки продуктов, увеличилось доверие покупателей к каналу онлайн-продаж (Продукты в два клика..., 2021). На ранних этапах формирования рынка, в допандемийный период, лишь 20% заказов приходилось на продукты питания, во время пандемии – все 50% (Как устроен рынок..., 2020). После пандемии потребители продолжили использовать сервисы доставки продуктов, оценив их удобство, в том числе в отношении экономии времени на совершение покупок. Со стороны компаний, в свою очередь, снизились барьеры для покупателей: появились мобильные приложения, были оптимизированы сайты, сократилось время на доставку, были внедрены системы проверки качества сборки заказов,

³ Понятие «foodtech» намного шире, чем e-grocery и непосредственно доставка продуктов питания. Это «интеграция цифровых технологий во всю пищевую цепочку: от фермерских хозяйств и пищевых производств до утилизации еды» (Food TECH..., 2021).

появилась возможность оставлять обратную связь, что повлекло за собой повышение лояльности потребителей.

Таким образом, вследствие растущего спроса компании изменили бизнес-модели, что повлекло за собой сокращение издержек их бизнес-процессов в основном за счет эффекта от масштаба. Это значительно сказалось на снижении стоимости доставки продуктов для самих потребителей. Ценовой фактор по-прежнему является одним из главных для российского покупателя, которому необходимо оценивать выгоду от совершаемых покупок в том или ином магазине, а тем более в новом онлайн-формате. Поэтому, вопреки ожиданиям падения платежеспособности населения, которое должно спровоцировать снижение числа заказов, прогнозировался рост российского рынка e-grocery на 10% в 2022 г. (Три тренда..., 2022).

Помимо поведения потребителей и изменяющихся вслед за ним поведением компаний, значительную роль в e-grocery занимает технологическое развитие рынка. E-grocery напрямую зависит от IT-сектора, как утверждает генеральный директор сервиса доставки «BroniBoy», И. Труфанов (Три тренда..., 2022). Высокотехнологичное ПО, обеспечивающее управление доставкой, составление маршрута, оптимизацию интерфейса, способно создать конкурентное преимущество одних сервисов перед другими. Высокий уровень развития технологий, который был достигнут к 2021 г. и только улучшался с течением времени, обеспечил высокую организацию работы сервисов заказа продуктов, доставки и работы с приложениями, сайтами как самим компаниям, так и пользователям.

Удержанию клиентов на сформировавшемся в 2021 г. рынке, помимо увеличения доверия клиентов к онлайн-покупкам, стали способствовать такие факторы, как «формирование привычки к онлайн-покупкам, взросление поколения, для которого они являются привычным инструментом, ...развитие интернет-продаж в средних и малых городах, ...географическая независимость и круглосуточная работа магазинов» (Продукты в два клика..., 2021).

Несмотря на активный рост, компании столкнулись с барьерами рынка. В первую очередь – с низким уровнем проникновения крупных корпораций в российские регионы, таких как «Яндекс», способных выстраивать систему по существующим бизнес-моделям, снижающим издержки как компании, так и потребителей (Продукты в два клика..., 2021). Издержки, в большей степени денежные, существенно влияют на потребителей, ведь платежеспособность населения в малых городах и регионах ниже, чем в крупных. Таким образом, ценовой фактор остается решающим не только при выборе службы доставки, но даже обычного продуктового магазина. К барьерам также относят неравномерность распределения сервисов доставки среди регионов России ввиду нерентабельности ведения бизнеса в регионах с низкой платежеспособностью.

2.1.2. Анализ конкурентной среды 2019–2021гг. на основании матрицы SV

Результаты анализа конкурентной среды российского e-grocery приведены ниже, в табл. 1. Исходя из полученных данных, в 2019 г. количество доминирующих компаний составляло 3, в 2020 – 8, а в 2021 г. – 7. При этом в 2019 г., во время формирования отрасли, лидер занимал 19,5% от общего объема рынка, а в 2020 и 2021 гг. данный показатель существенно упал – до 13% и 13,7% соответственно.

Значения индексов Линд, CRSV, HTSV для матрицы SV⁴

N	Компания	2021 год	2020 год	2019 год
1	Сбермаркет	13,70%	11,20%	3,70%
2	X5 Retail Group	12,90%	13,00%	10,20%
3	Вкусвилл	12,90%	9,40%	0,50%
4	Яндекс	10,50%	7,90%	0,70%
5	Самокат	10,40%	6,30%	0,90%
6	Ozon	7,90%	8,30%	12,80%
7	Wildberries	7,70%	7,80%	4,70%
8	Утконос	3,70%	9,00%	19,50%
9	Delivery Club	3,30%	0,60%	-
10	Лента	2,40%	0,70%	-
11	Igooods	-	4,30%	5,30%
12	Азбука Вкуса	-	2,30%	4,00%
	Линд=>	7	8	3
	CRSV	76,00%	72,90%	42,50%
	HTSV	0,022	0,019	0,085
	Квадрант	B4	B4	RO

Каким образом изменился рынок e-grocery в течение 2019–2021 гг. можно увидеть на рис. 3. В 2019 г. рынок e-grocery находился в квадранте RO. Это значит, что в данный период он характеризовался высокой конкуренцией среди игроков, но контроль доминирующей группы компаний (альфа) (Вертоградов, 2020) оставался невысоким. В таких условиях альфа-компании сопоставимы по своей силе влияния и конкурируют как между собой, так и с мелкими игроками.

В 2020–2021 гг., вследствие вышеуказанных факторов и роста долей альфа-компаний, рынок перешел в квадрант B4. Данный квадрант характеризует «естественную олигополию». При такой ситуации альфа-компании консолидируют наибольшую долю рынка, однако их доли сопоставимы. Более того, альфа-компании выстраивают высокие барьеры входа для новых игроков, вследствие чего крупнейшие игроки будут стремиться укрепить свои позиции, а новые игроки смогут выйти на рынок только при наличии достаточных мощностей.

⁴ Источник: составлено автором на основе данных: Годовой отчет X5 Group, 2020; 2021; Щелокова, Вертоградов, 2021.

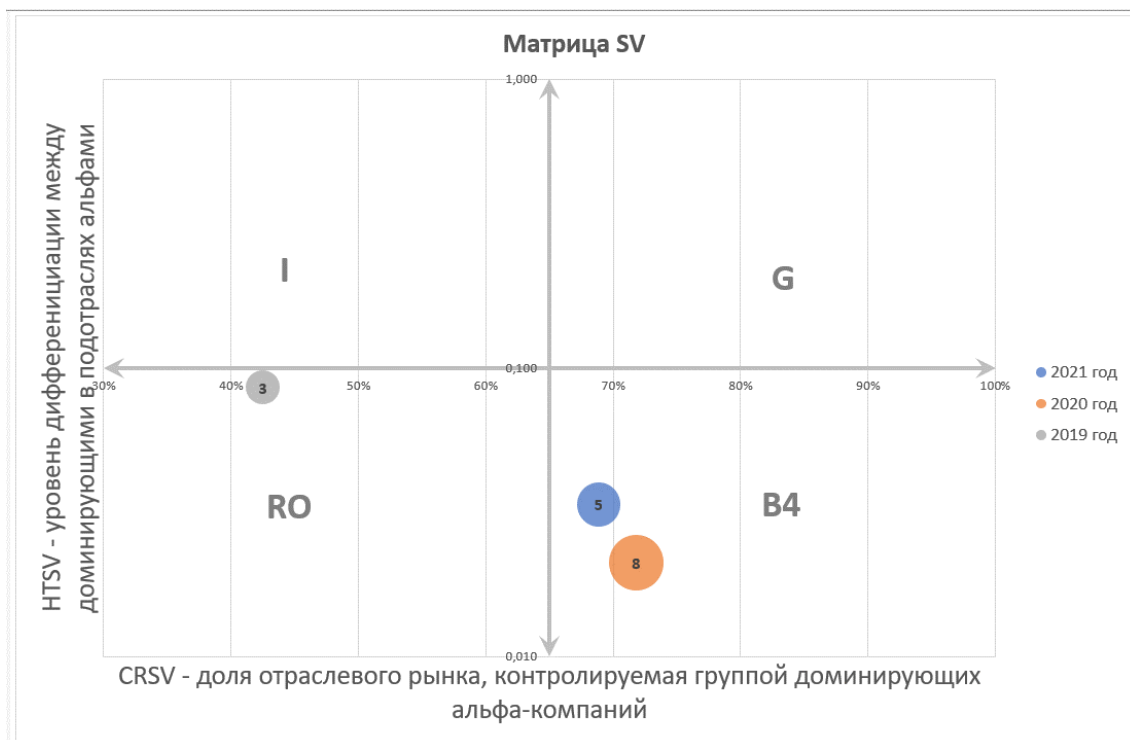


Рисунок 3. Матрица SV конкурентного анализа компаний⁵

2.2. Стратегические решения лидеров российского e-grocery

Для понимания того, какие стратегические решения необходимо принимать в новой реальности, необходимо рассмотреть опыт лидеров 2019–2021 гг. и обратить внимание на ключевые моменты, которые повлияли на рост или падение долей этих компаний на рынке.

2.2.1. «Утконос» – лидер 2019 г. (доля рынка – 19,5%)

«Утконос» – компания, которая впервые запустила доставку продуктов в России по бизнес-модели «стола заказов» – прообраз современных моделей, когда покупатели резервируют товары с помощью каталога, а затем забирают в удобный временной промежуток в одной из офлайн-точек. В 2006 г. была запущена доставка на дом, в 2007 г. открыт полноценный интернет-магазин «Утконос» (От пионера доставки..., 2021).

Развитию бизнеса способствовали городская поддержка Москвы и закон, который предоставлял помещения бизнесу на льготных условиях (О дополнительных мерах..., 2005). Однако этот драйвер превратился впоследствии в барьер, так как предоставляемые помещения оказались непригодными для ведения бизнеса, вследствие чего росли штрафы и убытки (Танк в e-grocery..., 2020).

Позднее компания изменила свою стратегию, отказавшись от убыточных помещений, полностью перевела бизнес в онлайн. Однако в тот период это было преждевременным решением в условиях незрелого рынка, вследствие чего сильно изменило стратегию компании. В 2019 г. шло активное развитие сегмента экспресс-доставки, выход гипермаркета за пределы Москвы, возобновление доставки в автоматизированные постаматы и пункты выдачи (Утконос, 2019–2022).

К причинам провалов и потери лидерской позиции в 2020 г. можно отнести: отсутствие зрелости технологий и преждевременный отказ от офлайн-точек продаж на ранних этапах, а в

⁵ Источник: Годовой отчет X5 Group, 2020; 2021; Щелокова, Вертоградов, 2021.

более поздний период – отсутствие масштабирования и своевременного выхода за пределы Москвы, отказ от перестроения бизнес-модели с классической на экспресс-формат во время пандемии, слабую рекламу (Как устроен рынок..., 2020).

2.2.2. X5 Retail Group – лидер 2020 г. (доля рынка – 13%)

X5 Retail Group – современная российская компания-ритейлер продуктов питания и товаров повседневного спроса, реализующая одновременно несколько форматов онлайн и офлайн торговли. Факторы, которые способствовали активному росту компании в период пандемии – омниканальная стратегия – стратегия реализации нескольких форматов торговли одновременно – офлайн и онлайн. При этом доставка реализуется как в экспресс-формате, так и в классическом. Продукты можно забрать самостоятельно прямо из магазина, в точках вывоза 5Post, а также получить заказ на дом, от курьера.

К факторам, способствующим росту компании на рынке, можно отнести создание мобильного приложения, запуск бесконтактной доставки, форматы «dark stores», бесплатную доставку из онлайн-гипермаркета за счет высокого среднего чека и экономии на издержках (X5 Group, 2020).

Активное перестроение бизнес-процессов, гибкость компании, развитие новых сегментов в Группе X5 позволили выйти в лидеры, сместив старожила рынка. Омниканальный подход способствовал удержанию разной потребительской аудитории и снижению издержек.

Однако в 2021 г. ритейлер потерял лидерскую позицию. В качестве основной причины эксперты называют стремление «не перегреть» собственные мощности, так как онлайн-канал продаж низкомаржинален, а компания должна поддерживать ожидаемую рентабельность бизнеса, т. е. заниматься офлайн-продажами (X5 уступила лидерство..., 2021).

2.2.3. «Сбермаркет» – лидер 2021 г.

«Сбермаркет» – компания, входящая в экосистему «Сбера», являющаяся отдельной ветвью бизнеса, что уже относится к преимуществам, поскольку в таком случае есть все возможности развивать бизнес благодаря мощностям основной компании и высокому доверию партнеров и клиентов. Другое преимущество – возможность тестирования гипотез – в данном случае нового пилотного сервиса «Instamart» на локальных территориях (в Ростовской области и Краснодаре) с последующей покупкой сервиса, что позволило сократить издержки, не поднимая цены на продукты (что является определяющим для жителей регионов) («Сбербанк» запустил тестирование..., 2019).

Один из основополагающих факторов – это то, что «Сбермаркет» является агрегатором, реализующим непосредственно услугу по доставке продуктов из сторонних магазинов (таких как METRO Cash&Carry, «Ашан», «ВкусВилл» и др.) (Как мы работаем..., 2022), что позволяет полноценно сконцентрироваться на решении вопросов и проблем данного бизнеса.

В табл. 2 мы представили ключевые характеристики и события, принятые компаниями на корпоративном и деловом стратегических уровнях управления (подробно описаны ниже) и повлиявшие на закрепление или потерю лидерской позиции.

Стратегические особенности поведения лидеров рынка в 2019–2021 гг.⁶

Компании-лидеры, период	Ключевые события, оказавшие влияние на стратегию		События, препятствующие удержанию лидерской позиции
	на корпоративном уровне компании	на деловом уровне компании	
«Утконос» – продуктовый онлайн-ритейлер 2019 г.	Первый в запуске доставки продуктов (2002 г.)	Запуск доставки на дом в 2006 г. Запуск интернет-магазина в 2007 г.	Формат «стола заказов» Ведение бизнеса в неподходящих гос. помещениях и, как следствие – штрафы и убытки Преждевременный отказ от офлайн-точек на технологически незрелом рынке Отказ от масштабирования, выхода за пределы одного города Отсутствие гибкости – отказ от перестроения бизнес-модели с классической на экспресс-формат во время пандемии 2021 г.
X5 Retail Group – группа компаний продуктового ритейла 2020 г.	Реализация онлайн и офлайн торговли – омниканальный подход Определение развития цифровых бизнесов в качестве стратегических приоритетов Развитие собственной службы доставки	Запуск экспресс-доставки, пунктов самовывоза 5Post Формирование запасов Бесконтактная доставка Развитие dark store Основной формат – онлайн-гипермаркет	Упор на онлайн-гипермаркет при растущем спросе на экспресс-доставку Намеренное стремление «не перегреть» мощности Рост компании – в основном за счет офлайн-продаж
«Сбермаркет» – часть экосистемы «Сбера» 2021 г.	Экосистемный подход «Сбера» Запуск в 2019 г. пилотного проекта в Ростове-на-Дону и Краснодаре Агрегатор – доставка из нескольких магазинов (METRO Cash&Carry, «Ашан», «Азбука Вкуса», «ВкусВилл» и др.)	Реализация экспресс-доставки Активизация производственных мощностей «Сбера»	?

Исходя из проведенного анализа рынка e-grocery, а также поведения его ключевых игроков, можно сделать вывод о том, что компаниям в e-grocery, действующим в условиях высокодинамичной среды, особенно важно решать стратегические вопросы на корпоративном и деловом уровнях для возможности оценки собственных конкурентных преимуществ среди множества других игроков (Портер, 2016; Томпсон, Стрикленд, 2017). Практически все представленные в табл. 1 современные компании уже используют омниканальную стратегию,

⁶ Источник: составлено автором на основе данных: Танк в e-grocery..., 2020; TADVISER, 2019–2022; От пионера доставки..., 2021; Годовой отчет X5 Retail Group, 2020; Как устроен рынок..., 2020; Как мы работаем..., 2022; Сбербанк запустил..., 2019.

расширяя точки соприкосновения с потребителем, комбинируя онлайн- и офлайн-форматы бизнеса, повышая собственную узнаваемость в глазах потребителей. Более того, компании сегментируют каналы доставки на экспресс-доставку, онлайн-гипермаркеты и самовывоз, что существенно расширяет их клиентскую базу. Для получения конкурентного преимущества среди других игроков рынка, компаниям необходимо прицельно изучать вопросы корпоративного и делового уровней стратегии, рассмотренных ниже, а также оперативно находить ответы на них.

2.2.4. Корпоративная стратегия

Вопросы корпоративной стратегии являются глобальными и определяют развитие направления бизнеса в целом. В контексте рынка e-grocery они представляются в виде вопросов о том, какую доставку они осуществляют – только продуктов питания или, например, наборов продуктов по рецептам. Откуда осуществляют – из магазинов, доступных клиентам, или дарксторов, недоступных обычным покупателям для посещения.

Компаниям, которые существуют на рынке e-grocery и осуществляют доставку продуктов, для начала стоит определить, какой именно подход они реализуют – являются агрегаторами, объединяющими возможность заказа продуктов из разных магазинов, которые предоставляют исключительно услугу («Сбермаркет», «Яндекс.Лавка», «Самокат» и др.) или организуют собственную службу доставки (X5 Retail, «ВкусВилл»), или комбинируют стратегии (омниканальный подход).

На более масштабном уровне крупные компании, такие как «Сбер», «Яндекс», могут прибегать к экосистемному подходу и развивать отдельные ветви бизнеса – с нуля или присоединяя существующие компании. Корпоративная стратегия определяет сегмент, который в дальнейшем позволит определить конкурентов, за изменениями которых стоит наблюдать.

2.2.5. Бизнес-стратегия

Бизнес-стратегия, или, как еще принято называть, деловая стратегия, направлена на решение более узких вопросов, чем на корпоративном уровне управления. К таким вопросам относят определение конкретных интересов, проблем потребителей, которые решает компания, ее позиционирование в глазах клиентов, отношения с партнерами. Другими словами, бизнес-стратегия призвана определять направления развития отношений со стейкхолдерами (партнерами, клиентами и другими участниками), а также выявлять узкие места своего бизнеса.

Четкое руководство операционными процессами – один из важнейших принципов успешной компании: каждый должен знать, какую задачу он выполняет и что он может сделать, чтобы выполнить ее максимально эффективно. В e-grocery достаточно весомая часть формирования впечатления о компании лежит на курьере, так как скорость доставки и разговор с клиентом приходятся на него, в меньшей степени – на сборщика заказа. От кооперации этих двух важных звеньев и слаженной работы с другими подразделениями (работа приложения, системы оплаты и других) зависит, вернется ли клиент за покупками или обратится к другому сервису. Партнерство позволяет наладить цепи поставок, а в современных реалиях это очень важно, поэтому обязанность руководителей – создать благоприятную атмосферу в компании для развития партнерства как внутри компании, так и за ее пределами.

Создание собственного конкурентного преимущества, способного вывести компанию в лидеры, основывается как на изучении опыта конкурентов, внешних факторов, так и на прицельной проработке вопросов, направленных на внутреннюю среду компании. Переходя от глобального уровня – определения корпоративной стратегии до прицельной проработки вопросов деловой стратегии (Томпсон, Стрикленд, 2017), руководитель задает направление будущему или существующему бизнесу. Примеры некоторых вопросов, возникающих на корпоративном и деловом стратегических уровнях современных компаний, а также варианты их проработки и возможных решений, на которые необходимо обратить внимание при создании новой бизнес-модели или корректировке существующей, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Вопросы корпоративного и делового стратегических уровней игроков e-grocery и варианты их решения⁷

Стратегический уровень	Стратегические вопросы	Варианты решений
Корпоративный	Сфера деятельности компании	Продуктовый ритейл Экосистемный подход, где e-grocery – одна из ветвей бизнеса
	Решение о пути развития в цифровом бизнесе	Собственная служба доставки и сборки заказов (X5 Group, «ВкуВвилл» и др.) Агрегатор, который не привязан к конкретному магазину («Яндекс», «Самокат», «Сбермаркет» и др.)
Деловой (бизнес-стратегия)	Каналы доставки	Онлайн-гипермаркет Экспресс-доставка Самовывоз Оmnиканальный подход
	Повышение лояльности потребителя	Взаимодействие напрямую с потребителем – через курьера и оператора Взаимодействие с потребителем через косвенные каналы продвижения – сторонние сервисы экосистемы (например, получение персональных скидок при переходе по ссылке или от использования промокода в сервисе-партнере)
	Снижение логистических издержек	Использование собственного транспорта курьера или компании Кооперация с сервисами такси, велошерингами, кикшерингами, арендой авто

2.3. Тенденции и перспективы развития российского e-grocery в ближайшие 3–5 лет

Проведение ретроспективного анализа внутренней и внешней среды компаний дает возможность понять в глобальном масштабе, к чему придет рынок в ближайшем и дальнейшем будущем. Так, несмотря на выход e-grocery в более зрелую стадию в 2021 г., рост доли онлайн-продаж розничной торговли в России еще будет увеличиваться (см. рис. 4). Более того,

⁷ Источник: составлено автором на основании данных: Simons, 2010; Меликова, 2014.

онлайн-сегмент еще не так развит, в сравнении с другими странами мира. Однако в ближайшие 10 лет ожидается рост доли e-grocery в food-ритейле в разрезе по странам (см. рис. 5).

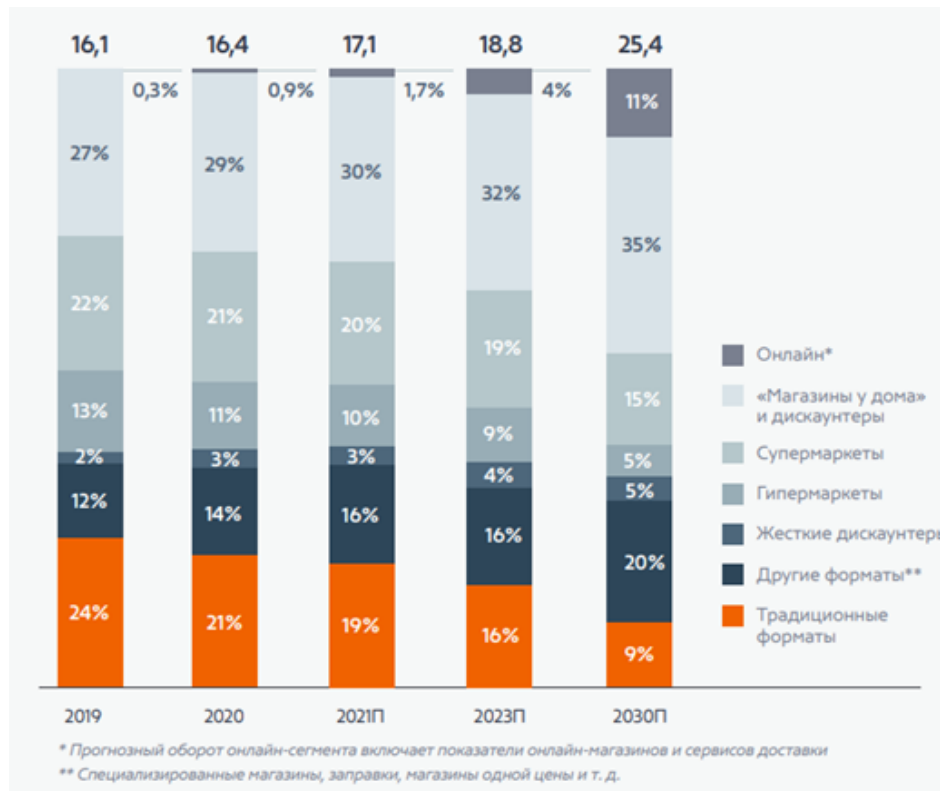


Рисунок 4. Оборачивание розничной торговли продуктами питания, трлн р.⁸

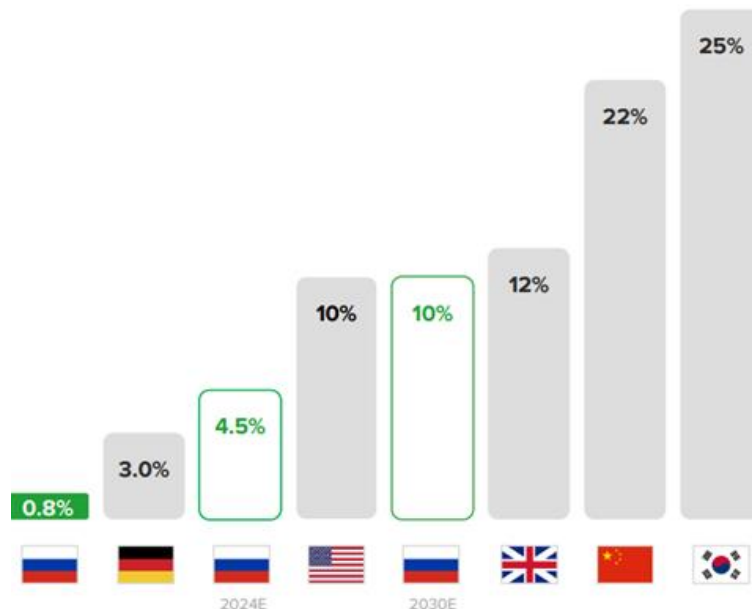


Рисунок 5. Доля e-grocery в food-ритейле в 2020 г. по странам, в %⁹

Существенный тренд наблюдается на увеличение заключения сделок слияний и поглощений крупных компаний. Мелкие компании, не имеющие достаточно

⁸ Источник: Годовой отчет X5 Group, 2020.

⁹ Источник: Построение лидера..., 2021.

производственных, управленческих мощностей, получают финансирование и отлаженные схемы ведения бизнеса для недопущения ошибок дальнейшего существования в высококонкурентной среде, а крупные – укрепление своих позиций за счет партнерства и получения взаимовыгод с другими игроками (Фролова, Богданова, 2021). Подтверждение эффективности вышеуказанным действиям можно наблюдать в реальном времени, так как лидер e-grocery 2021 г. («Сбермаркет») уже пришел на рынок за счет проведения такой политики и намерен продолжать ее в стратегической перспективе будущих 10 лет (Эксперт..., 2021).

Интернет-тренды свидетельствуют об увеличении спроса на большие упаковки. По словам экспертов, «Европа и США давно перешли на большие упаковки (family pack, или мультиупаковки), удобные для семейных закупок раз в неделю» (Продукты в два клика..., 2021). Вполне возможно, что данный тренд придет в Россию и изменит потребительское поведение еще сильнее. Тем более, доставка такого формата продуктов – это практичное решение, которое экономит не только деньги, время, но и человеческие усилия. Однако, в Азии заметен другой тренд. «Продажи через интернет растут быстро, так как там людям предлагается необычайно комфортный сервис – доставить могут даже упаковку стикеров, причем буквально в тот же день и без дополнительной оплаты за доставку» (Продукты в два клика..., 2021). Мы не можем отрицать, что российский рынок пойдет по азиатскому сценарию. Вполне возможны комбинация и выработка новых бизнес-моделей, учитывающих особенности обширного круга потребителей, но с определенными условиями, поддерживающими рентабельность.

Выводы

Результаты проведенного исследования показали, что компании, функционирующие на рынке e-grocery, принимают решения об изменении стратегий, не только исходя из быстро меняющихся условий внешней среды, таких как пандемия COVID-19, изменение потребительского поведения, платежеспособность покупателей, но также под влиянием внутренних факторов на уровне самих компаний: принятие своевременных решений по рестроению бизнес-моделей, выбор стратегии, изменение формата доставки. Своевременные стратегические решения, принятые компаниями на корпоративном и деловом уровнях, способны вывести ее в лидеры (X5, «Сбер») или способствовать потере доли на рынке при отказе от трансформации или ее несвоевременном проведении (слишком ранняя или поздняя трансформация, в случае с «Утконосом»).

На каждом этапе построения стратегии поведения на рынке игроки сталкиваются с различными вопросами. На первом этапе – это решение о создании собственной курьерской службы или привлечении агрегатора. В современной высококонкурентной среде компании приходят к тому, чтобы действовать как партнеры, а не противники. Партнерства позволяют расширять собственную долю рынка, получать выгоды в виде экономии на издержках за счет оптимизации бизнес-процессов и снижать напряжение между конкурентами. При этом услуга доставки выделяется в отдельный, самостоятельный пункт реализации заказа. Однако вопрос о брендинге остается предметом дальнейших исследований в области e-grocery. До сих пор нет четкого понимания, что лучше для ритейлера – доставлять под собственным брендом для повышения узнаваемости основного бизнеса и обеспечения лучшего контроля над процессами или обезличивать – взамен на качественные услуги агрегаторов с последующим сокращением издержек.

Второй этап – это построение стратегии. Компании используют как отдельные каналы доставки – классическую, экспресс-доставку, онлайн-гипермаркеты, самовывоз, так и комбинируют, применяя омниканальный подход непосредственно в доставке. Таким образом они расширяют точки взаимодействия с покупателем, увеличивают охват аудитории пользователей вследствие растущего спроса на доставку продуктов. Проведенный анализ выявил тот факт, что в стратегическом понимании наиболее успешны именно те компании, которые реализуют омниканальную стратегию – не только в доставке, но и при решении других рассмотренных стратегических вопросов (развитие цифрового бизнеса, логистика, взаимодействие с потребителем и др.).

Тщательная проработка стратегических вопросов позволяет игрокам рынка выявить «узкие» места и исправить их до того момента, пока конкуренты не вытеснят их с рынка. Своевременное проведение руководством компании мониторинга и анализа рыночной ситуации и в особенности прицельного изучения вопросов, касающихся внутренних процессов компании, позволяет вовремя корректировать отдельные стратегические цели или стратегию целиком, исходя из анализа факторов и тенденций. Это позволяет оптимизировать внутренние процессы компании, дает ту гибкость, которая так необходима в современном мире.

Открытым для проведения дальнейших исследований остается вопрос о том, кто из современных игроков и под влиянием каких факторов станет лидером в ближайшие годы – новые игроки или уже присутствующие на рынке, поскольку среда является высокодинамичной и подвержена влиянию внешних шоков.

Стоит обратить внимание на то, что в 2020–2021 гг. на рынке e-grocery начала формироваться олигополия, состоящая из 7–8 компаний, конкурирующих между собой. Ввиду того, что российский рынок на данный момент закрыт для западных игроков, а российские альфа-компании заметно укрепляют свои позиции, новых сильных игроков в 2023 г. ожидать не стоит. При этом, такой игрок как «Магнит», активно развивающийся в офлайн-продажах, пока не вышел в лидеры e-grocery. Возможно, это связано с осознанно принятым на корпоративном уровне решением «о канале развития цифровых бизнесов» (см. табл. 3), так как кооперация с агрегаторами является для него более выгодной.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, с 2021 г. российский рынок e-grocery начинает приобретать статус стабильности, однако все еще является достаточно молодым – ему есть, куда расти. Доля онлайн-продаж от общего ритейла будет увеличиваться еще как минимум в течение 10 лет. В дальнейшем российские компании смогут конкурировать с ведущими западными и азиатскими игроками по общему обороту онлайн-торговли продуктами питания. Тот факт, что перспектива развития рынка e-grocery существует как минимум на 10 лет, свидетельствует о необходимости руководством компаний верно выстраивать бизнес-процессы и определять цели уже сейчас, чтобы справиться с непредвиденными обстоятельствами, возникающими вследствие внешних шоков. Однажды такой шок в виде пандемии предоставил возможность для бурного развития рынка, сместив немобильных игроков и заменив их гибкими компаниями, активно применяющими технологии.

Необходимо следить за трендами, развитием зарубежных рынков и вырабатывать собственные сценарии для получения возможности экстренного перестроения бизнес-процессов в случае глобальных изменений. Но в погоне за трендами не следует забывать о стратегических решениях и долгосрочных перспективах, на которых основывается фундамент компании.

Список литературы

Вертоградов В. Рыночные стратегии альфы, беты, гаммы в контексте теории экономического доминирования // Экономические стратегии. 2020. № 2. С. 50–53. DOI: 10.33917/es-2.168.2020.50-53.

Меликова М.Д. Разработка и реализации стратегий конкурентных преимуществ на примере «Maks & Margaret's quality» // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1.

Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.

О дополнительных мерах по развитию в Москве сети магазинов заказов «Утконос» - Распоряжение Правительства Москвы от 04 апреля 2005 г. № 521-ПП.

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2016.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2017.

Фролова Н.С., Богданова А.И. Сделки слияний и поглощений как фактор повышения конкурентоспособности предприятий // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 3. С. 115–121. DOI: 10.47581/2021/FA-09/IE/53/03.020.

Щелокова С., Вертоградов В. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа с учетом уровня доминирования // Вест. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. № 6. 2021. С. 137–162. DOI: 10.38050/0130010520216.7.

Simons R. Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution. HBR, 2010.

«Сбербанк» запустил тестирование сервиса доставки продуктов из магазинов «СберМаркет»: URL: <https://vc.ru/trade/82040-sberbank-zapustil-testirovanie-servisa-dostavki-produktov-iz-magazinov-sbermarket> (дата обращения: 23.03.2022).

Годовой отчет X5 Group. 2020: URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2020_RUS.pdf (дата обращения: 03.03.2022).

Годовой отчет X5 Group. 2021: URL: https://www.x5.ru/wp-content/uploads/2022/08/x5_annual_report_2021_rus.pdf (дата обращения: 25.09.2022).

Как развивается e-grocery в России: рынок сегодня, риски и перспективы: URL: <https://sber.pro/publication/kak-razvivaetsia-e-grocery-v-rossii-rynok-segodnia-riski-i-perspektivy> (дата обращения: 06.11.22).

Как устроен рынок доставки еды в России: URL: <https://delo.modulbank.ru/food/food-home> (дата обращения: 17.02.2022).

От пионера доставки продуктов в России до потери лидерства и продажи: краткая история ритейлера «Утконос»: URL: <https://vc.ru/trade/335108-ot-pionera-dostavki-produktov-v-rossii-do-poteri-liderstva-i-prodazhi-kratkaya-istoriya-riteйлера-utkonos> (дата обращения: 23.03.2022).

Продукты в два клика. Российские компании наращивают объемы онлайн-продаж продовольствия: URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/36933-produkty-v-dva-klika-rossiyskie-kompanii-narashchivayut-obemy-onlayn-prodazh-prodovolstviya/> (дата обращения: 12.03.2022).

Рынок e-Grocery в России в 2022 году вырастет в 2 раза: URL: <https://retail-loyalty.org/news/rynok-e-grocery-v-rossii-v-2022-godu-vyrastet-v-2-raza/> (дата обращения: 21.03.2022).

Танк в e-grocery: почему «Утконос» потерял первое место в интернет-торговле едой: URL: <https://www.forbes.ru/biznes/406849-tank-v-e-grocery-pochemu-utkonos-poteryal-pervoe-mesto-v-internet-torgovle-edoy> (дата обращения: 12.03.2022).

Три тренда развития рынка доставки в России»: URL: <https://marketmedia.ru/media-content/tri-trenda-razvitiya-rynka-dostavki-v-rossii/> (дата обращения: 25.11.22).

Утконос: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%A3%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D1%81#.D0.94.D0.BE.D1.81.D1.82.D1.83.D0.BF.D0.BD.D0.BE.D1.81.D1.82.D1.8C_.D0.B4.D0.BE.D1.81.D1.82_.D0.B0.D0.B2.D0.BA.D0.B8_.D0.B4.D0.B5.D0.BD.D1.8C_.D0.B2_.D0.B4.D0.B5.D0.BD.D1.8C_.D0.BF.D0.BE_.D0.B2.D1.81.D0.B5.D0.B9_.D0.9C.D0.BE.D1.81.D0.BA.D0.B2.D0.B5_.D0.B8_.D0.B2.D1.8B.D1.85.D0.BE.D0.B4_.D0.B2_.D0.A2.D1.83.D0.BB.D1.83 (дата обращения: 20.03.2022).

Эксперт: «Более 80% продаж в e-Grocery приходит на шесть групп компаний»: URL: https://logirus.ru/news/e-commerce/ekspert-_bole_80-_prodazh_v_e-grocery_prikhodit_na_shest_grupp_kompaniy.html (дата обращения: 21.03.2022).

Food TECH: что это такое и с чем это «едят»?»: URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/riteyl-tekh-food-tech-cto-eto-takoe-i-s-chem-eto-edyat/> (дата обращения: 05.10.22).

X5 уступила лидерство в онлайн-торговле продуктами «Сбермаркету»: URL: <https://www.forbes.ru/biznes/445801-x5-ustupila-liderstvo-v-onlajn-torgovle-produktami-sbermarketu> (дата обращения: 06.04.2022).

STRATEGIES OF THE RUSSIAN COMPANIES IN THE E-GROCERY MARKET

Daria A. Andersen

Bachelor Student,

Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics

(Moscow, Russia)

Abstract

The COVID-19 pandemic, as the main, but not the only factor, led to a rapid increase in consumer demand for grocery delivery services ordered via the Internet (e-grocery), as well as in the revenue of Russian companies on the e-grocery market during the period from 2019 to 2021. This article examines in detail main factors of the external and internal environment that influenced the change in the shares of companies on the Russian e-grocery market and provided strategic competitive advantages to leaders in the long-term period. As the result of studying the market situation during the period from 2019 to 2021, it was revealed that over the three years of the development of the e-grocery market in Russia, in each of the period different players were in the lead. Utkonos, X5 Retail Group and Sbermarket occupied from 13% to 19.5% of the total market. Based on data obtained during the market analysis using SV Matrix, the Russian e-grocery has moved from the stage of formation, competition between small players to the stage of maturity and struggle between consolidated alpha-companies. High entry barriers to a mature market require new companies to have sufficient capacity already at the start to secure their positions.

Keywords: e-grocery, food delivery, strategy, COVID-19, Sbermarket, Utkonos, X5 Retail Group, SV Matrix.

JEL: L11, L22, L81.

For citation: Andersen, D.A. (2023) Strategies of the Russian Companies in the E-Grocery Market. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 15, no. 2, pp. 28-46. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-2-28-46

References

Vertogradov V. Rynochnye strategii al'fy, bety, gammy v kontekste teorii ekonomicheskogo dominirovaniya. Ekonomicheskie strategii. 2020. № 2. S. 50–53. DOI: 10.33917/es-2.168.2020.50-53. (In Russ.).

Melikova M.D. Razrabotka i realizatsii strategiy konkurentnykh preimushchestv na primere «Maks & Margaret's quality». Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy. 2014. № 3. Ch. 1. (In Russ.).

Meskon M. Osnovy menedzhmenta. M.: Delo, 1997. (In Russ.).

O dopolnitel'nykh merakh po razvitiyu v Moskve seti magazinov zakazov «Utkonos» - Rasporyazhenie Pravitel'stva Moskvy ot 04 aprelya 2005 g. № 521-RP. (In Russ.).

Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. M.: Al'pina Pabliisher, 2016. (In Russ.).

Tompson A.A., Striklend A.Dzh. Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnik dlya vuzov. M.: YuNITI-DATA, 2017. (In Russ.).

Frolova N.S., Bogdanova A.I. Sdelki sliyaniy i pogloshcheniy kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy. Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2021. № 3. S. 115–121. DOI: 10.47581/2021/FA-09/IE/53/03.020. (In Russ.).

Shchelokova S., Vertogradov V. Matritsa SV: instrument strategicheskogo konkurentnogo analiza s uchetom urovnya dominirovaniya. Vest. Mosk. un-ta. Ser. 6. Ekonomika. 2021. № 6. S. 137–162. DOI: 10.38050/0130010520216.7. (In Russ.).

Simons R. Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution. HBR, 2010.

«Sberbank» zapustil testirovanie servisa dostavki produktov iz magazinov «SberMarket»: Available at: <https://vc.ru/trade/82040-sberbank-zapustil-testirovanie-servisa-dostavki-produktov-iz-magazinov-sbermarket> (Accessed: 23.03.2022). (In Russ.).

Godovoy otchet X5 Group. 2020: Available at: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2020_RUS.pdf (Accessed: 03.03.2022). (In Russ.).

Godovoy otchet X5 Group. 2021: Available at: https://www.x5.ru/wp-content/uploads/2022/08/x5_annual_report_2021_rus.pdf (Accessed a: 25.09.2022). (In Russ.).

Kak razvivaetsya e-grocery v Rossii: rynek segodnya, riski i perspektivy: Available at: <https://sber.pro/publication/kak-razvivaetsia-e-grocery-v-rossii-rynok-segodnia-riski-i-perspektivy> (Accessed: 06.11.22). (In Russ.).

Kak ustroen rynek dostavki edy v Rossii: Available at: <https://delo.modulbank.ru/food/food-home> (Accessed: 17.02.2022). (In Russ.).

Ot pionera dostavki produktov v Rossii do poteri liderstva i prodazhi: kratkaya istoriya riteylera «Utkonos»: Available at: <https://vc.ru/trade/335108-ot-pionera-dostavki-produktov-v-rossii-do-poteri-liderstva-i-prodazhi-kratkaya-istoriya-riteylera-utkonos> (Accessed: 23.03.2022). (In Russ.).

Produkty v dva klika. Rossiyskie kompanii narashchivayut ob"emy onlayn-prodazh prodovol'stviya: Available at: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/36933-produkty-v-dva-klika-rossiyskie-kompanii-narashchivayut-obemy-onlayn-prodazh-prodovol'stviya/> (Accessed: 12.03.2022). (In Russ.).

Ryнок e-Grocery v Rossii v 2022 godu vyrastet v 2 raza: Available at: <https://retail-loyalty.org/news/rynok-e-grocery-v-rossii-v-2022-godu-vyrastet-v-2-raza/> (Accessed: 21.03.2022). (In Russ.).

Tank v e-grocery: pochemu «Utkonos» poteryal pervoe mesto v internet-torgovle edoy: Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/406849-tank-v-e-grocery-pochemu-utkonos-poteryal-pervoe-mesto-v-internet-torgovle-edoy> (Accessed: 12.03.2022). (In Russ.).

Tri trenda razvitiya rynka dostavki v Rossii»: Available at: <https://marketmedia.ru/media-content/tri-trenda-razvitiya-rynka-dostavki-v-rossii/> (Accessed: 25.11.22). (In Russ.).

Utkonos: Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%A3%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D1%81#.D0.94.D0.BE.D1.81.D1.82.D1.83.D0.BF.D0.BD.D0.BE.D1.81.D1.82.D1.8C_.D0.B4.D0.BE.D1.81.D1.82.D0.B0.D0.B2.D0.BA.D0.B8_.D0.B4.D0.B5.D0.BD.D1.8C_.D0.B2_.D0.B4.D0.B5.D0.BD.D1.8C_.D0.BF.D0.BE_.D0.B2

D1.81.D0.B5.D0.B9_.D0.9C.D0.BE.D1.81.D0.BA.D0.B2.D0.B5_.D0.B8_.D0.B2.D1.8B.D1.85.D0.BE.D0.B4_.D0.B2_.D0.A2.D1.83.D0.BB.D1.83 (Accessed: 20.03.2022). (In Russ.).

Ekspert: «Bolee 80% prodazh v e-Grocery prikhodit na shest' grupp kompaniy»: Available at: https://logirus.ru/news/e-commerce/ekspert-_bole_80-_prodazh_v_e-grocery_prikhodit_na_shest_grupp_kompaniy.html (Accessed: 21.03.2022). (In Russ.).

Food TECH: chto eto takoe i s chem eto «edyat»?»: Available at: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/riteyl-tekh-food-tech-chto-eto-takoe-i-s-chem-eto-edyat/> (Accessed: 05.10.22). (In Russ.).

X5 ustupila liderstvo v onlayn-torgovle produktami «Sbermarketu»: Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/445801-x5-ustupila-liderstvo-v-onlajn-torgovle-produktami-sbermarketu> (Accessed: 06.04.2022). (In Russ.).