УДК 339.138

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОМ РЫНКЕ

О.В. ХЛОПЕНКО

(Донской государственный технический университет)

Представлены рекомендации по выбору конкурентных стратегий предприятиями розничной торговли продуктами питания в зависимости от их стратегической конкурентной позиции.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, стратегические группы конкурентов, потребительское поведение.

Введение. Обеспечение конкурентоспособности предприятий услуг розничной торговли во многом определяется формированием адекватных условиям обслуживаемых рынков конкурентных стратегий. Под стратегией предприятия понимается интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия [1]. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Существуют два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению [2, 3].

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы его деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей [4, 5].

Для проводимого исследования использован второй подход к пониманию стратегии. Успешная реализация конкурентной стратегии обеспечивает эффективное функционирование и развитие предприятия любой отрасли. Многие авторы считают, что между конкурентной стратегией и конкурентными преимуществами существует тесная взаимосвязь, которая заключается в том, что конкурентная стратегия направлена на достижение устойчивых и долговременных конкурентных преимуществ по отношению к основным конкурентам.

Назначение конкурентной стратегии заключается в том, чтобы привести в строгое соответствие внутренние возможности (способности) предприятия с условиями, диктуемыми внешней бизнес-средой [6], при этом учитывают факторы, характеризующие состояние отрасли и условия конкуренции, а также факторы, характеризующие конкурентные возможности предприятия и его рыночную позицию. В результате конкурентная стратегия определяет, каким образом организация будет конкурировать на рынке, который она выбрала для обслуживания, на какие конкурентные преимущества будет опираться. Наличие конкурентных преимуществ, а также конкурентных недостатков предприятия определяет его конкурентную стратегию.

Конкурентные стратегии предприятий розничной торговли. В ходе исследования продовольственного рынка Ростова-на-Дону были выделены основные конкурентные преимущества и недостатки стратегических групп конкурентов (табл.1). Результаты сегментирования конкурентов на городском рынке розничной торговли продовольственными товарами использовались для разработки рекомендаций по выбору конкурентных стратегий предприятиями данной сферы, при этом учитывалась линия потребительского поведения в отношении каждой стратегической группы конкурентов.

Преимущества и недостатки стратегических групп конкурентов предприятий розничной торговли продовольственными товарами

Стратегические группы конкурентов	Конкурентные преимущества	Недостатки
Магазин в шаге от дома	<ul style="list-style-type: none"> – расположение внутри «спальных» районов; – товары повседневного спроса; – товары известных производителей; – круглосуточный режим работы. 	<ul style="list-style-type: none"> – узкий ассортимент; – малое помещение; – цены выше, чем в сетевых магазинах и супермаркетах; – обслуживание через прилавок.
Мономагазины (узкоспециализированные предприятия)	<ul style="list-style-type: none"> – расположение в «спальных» районах; – постоянные поставщики товаров; – глубокий ассортимент товаров. 	<ul style="list-style-type: none"> – узкий ассортимент; – малочисленность покупателей.
Магазины-дискаунтеры	<ul style="list-style-type: none"> – низкие цены; – удобное расположение вблизи жилья; – ассортимент составляют товары определенной категории; – самообслуживание; – режим работы «без перерывов и выходных» 	<ul style="list-style-type: none"> – низкое качество продуктов; – ограниченный ассортимент; – отсутствие сопутствующих товаров; – товары неизвестных производителей.
Фирменные магазины производителей	<ul style="list-style-type: none"> – высокое качество продукции; – исчерпывающий ассортимент продукции производителя; – цены ниже среднерыночных; – расположение в центре города; – наличие постоянных покупателей. 	<ul style="list-style-type: none"> – представляется продукция только одного производителя.
Магазины с VIP-продукцией	<ul style="list-style-type: none"> – расположение, преимущественно, в центре города; – широкий ассортимент продуктов класса Премиум; – наличие повседневной продукции по средним ценам; – наличие дополнительных услуг по доставке продуктов и т.д.; – высокое качество обслуживания покупателей; – использование современных электронных технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> – высокие цены; – наличие продукции неизвестного зарубежного производителя; – ограниченный круг покупателей.
Универсамы (супермаркеты)	<ul style="list-style-type: none"> – средние цены; – широкий ассортимент продовольственных товаров; – наличие сопутствующего непродовольственного товара; – достаточная близость к потребителю; – наличие дополнительных услуг; – продукция известных поставщиков; – использование электронных технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие покупательских скидок; – цены выше, чем в корпоративных сетевых магазинах.
Корпоративные торговые сети: – сети-дискаунтеры; – сети, поддерживающие среднерыночный уровень цен; – сети, в ассортименте которых продовольственная продукция класса Премиум.	<ul style="list-style-type: none"> – расположение по всем жилым массивам города; – охват большого количества покупателей; – широкий ассортимент продовольственных товаров; – самообслуживание и через прилавок; – предоставление дисконтных карт; – устойчивое финансовое положение; – возможность диктовать условия поставщикам; – высокий уровень логистики. 	<ul style="list-style-type: none"> – разный уровень цен; – ограниченность ассортимента в сетях-дискаунтерах; – наличие товаров неизвестного производителя в сетях-дискаунтерах; – отсутствие дополнительных услуг в большинстве магазинов корпоративных торговых сетей.

При разработке рекомендаций по выбору конкурентных стратегий за основу была взята классификация конкурентных стратегий, предложенная М. Портером [7], а также классификация Ф. Котлера [8].

По мнению М. Портера, стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций предприятия в отрасли [7]. При этом он выделяет только три внутренне непротиворечивые и успешные стратегии: минимизация издержек; дифференциация; концентрация (фокусирование).

Стратегия минимизации издержек основана на достижении уровня издержек реализации товаров ниже основных конкурентов, при этом качество продукции должно быть не ниже среднеотраслевого. Стратегия основывается на высокой производительности труда и всемерной экономии издержек.

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек М. Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Данная стратегия основана на способности предприятия показать уникальность (по сравнению с конкурентами) товара для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Стратегия фокусирования, в свою очередь, основана на выборе узкой сферы (цели) конкуренции. Фирма выбирает сегмент рынка или рыночную нишу и пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к особенностям данного сегмента.

Стратегии М. Портера следует рекомендовать выделенным стратегическим группам предприятий сферы розничной торговли продовольственными товарами.

Первая группа предприятий – «магазины в шаге от дома» – располагает ассортиментом товаров повседневного спроса известных производителей и имеет круглосуточный режим работы, что позволяет покупателям приобрести необходимые продовольственные товары недалеко от своего жилья.

Представители данной группы конкурентов, как правило, небольшие предприятия. Этой группе розничных предприятий рекомендуется использовать стратегию фокусирования, основанную на дифференциации потребности покупателей, что позволяет оптимизировать ассортимент продовольственных товаров, совершенствовать обслуживание. Торговым предприятиям данной группы следует предлагать покупателям товары первой необходимости: колбасные изделия, молочные продукты и хлебобулочную продукцию. Оптимизация ассортимента продовольственных товаров состоит в том, чтобы сократить товарные группы неизвестных производителей, выявить и исключить из ассортимента невостребованные товары.

Вторая группа – «мономагазины» (узкоспециализированные предприятия), чаще всего расположенные в «спальных» районах города или торговых центрах, имеют глубокий ассортимент и постоянных поставщиков. Магазины этой группы представлены дочерними предприятиями производителей, а также малыми и средними предприятиями, например, «Мясная лавка» ОАО «Тавр», ООО «Домашняя курочка», ООО «Свежая рыба», ООО «Два капитана», ООО «Овощи», ООО «Океан», ООО «Золотой колос», ООО «Итальянский квартал» и другие.

Стратегической группе «мономагазины» следует рекомендовать использование стратегии фокусирования, которая основана на дифференциации предлагаемого товара при условии, что рыночная ниша имеет достаточный размер для обеспечения необходимой прибыльности предприятия. Рекомендуемая стратегия предполагает не территориальное фокусирование, как в предыдущей группе, а фокусирование на определенной товарной группе. Дифференциация предлагаемых продовольственных товаров заключается в широкой товарной линейке, т.е. наличие в ассортименте магазина как недорогих товаров, так и товаров класса Премиум.

Магазины-дискаунтеры, составляющие третью стратегическую группу конкурентов, включают в ассортимент товары определенной категории, чаще всего товары первой необходимости, по низким ценам, имеют удобный режим работы – «без перерыва и выходных». Этой группе роз-

нических предприятий рекомендуется стратегия лидерства в издержках, так как эти магазины рассчитаны на широкий охват рынка, в том числе и территориальный. Предполагается, что наличие продовольственных товаров первой необходимости по низким ценам привлечет в магазины-дискаунтеры покупателей разных социальных категорий (пенсионеры, студенты, многодетные семьи и т.п.) не только из микрорайонов, где расположено предприятие, но и из всех жилых массивов города.

Четвертой группе конкурентов – «фирменные магазины производителей» – следует использовать стратегию фокусирования, основанную на дифференциации производимых товаров, так как эта стратегия основана на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения, например, ОАО «Тавр», ОАО «Микоян», ООО «Черкизовский», ОАО «Вимм-Билль-Данн» и др.

Достоинством этой стратегии является ее базирование на конкурентных преимуществах высокого порядка: высокое качество продукции, исчерпывающий ассортимент продукции производителя, хорошая репутация предприятия-производителя и др. В данной ситуации предполагается широкая товарная линейка производителя, включающая в себя продукцию ежедневного потребления и деликатесную продукцию. Следовательно, магазины этой стратегической группы привлекательны для покупателей с разными вкусами и доходами, т.е. «фирменные магазины производителей» располагают контингентом постоянных покупателей.

Пятая группа – магазины с продукцией класса Премиум – имеет следующие конкурентные преимущества: расположение в центре города; широкий ассортимент продовольственных товаров класса Премиум, а также повседневной продукции; дополнительные услуги по доставке покупок в офис, на дом и т.п.; высокое качество обслуживания покупателей и др.

Этой группе розничных торговых предприятий рекомендуется стратегия фокусирования, основанная на дифференциации продовольственных товаров класса Премиум, которая отличает предлагаемые продукты питания как более качественные, от товаров, предлагаемых конкурентами. В рекомендуемой стратегии идет фокусирование на группе высокодоходных клиентов, так как в ассортимент магазинов входят повседневные продовольственные товары и деликатесные продукты известных мировых производителей. Для удобства обслуживания покупателей используются электронные технологии безналичного расчета.

Универсамы (супермаркеты) (шестая стратегическая группа продовольственных торговых предприятий) предлагают покупателям широкий ассортимент продуктов питания известных производителей, сопутствующий непродовольственный товар по среднерыночным ценам. К конкурентным преимуществам также можно отнести непосредственную близость к покупателю, так как магазины этой группы расположены на всей территории города, обеспечивают дополнительными услугами и предоставляют возможность безналичного расчета при осуществлении покупки, например, ООО «Виктория», ООО «Ника – Плюс», ООО «Русь», ЗАО «Спутник – Ростов», ООО «Эллада», ООО «Пятый элемент» и др. Эта группа одновременно пытается реализовать две стратегии «лидерство в издержках» и «дифференциацию». Результатом становятся средние цены, среднее качество, средняя товарная линейка.

Шестой группе предприятий рекомендуется использовать стратегию фокусирования, основанную на низких издержках, т.е. уровень издержек по подготовке к продаже и реализации продовольственных товаров ниже, чем у конкурентов. Достоинством данной стратегии является то, что предлагаемые продовольственные товары достаточно однородные, и главным фактором является для покупателей цена на товар.

Седьмую группу представляют магазины корпоративных торговых сетей, работающие на территории Ростова-на-Дону. К конкурентным преимуществам данной группы торговых предприятий относятся: охват всех жилых массивов города; большое количество покупателей; широкий ассортимент продовольственных и сопутствующих непродовольственных товаров; наличие дополнительных услуг; предоставление дисконтных карт и т.д.

Корпоративные торговые сети имеют устойчивое финансовое состояние, высокий уровень логистики, а также возможность «диктовать» условия поставщикам продовольственных товаров.

Продовольственные корпоративные сети разделены на подгруппы:

– торговые сети-дискаунтеры: ЗАО «Тандер» («Магнит»), ООО «Росток», «Пятерочка» (ООО «Агроторг-Ростов»), ООО «Империя продуктов»;

– торговые сети, поддерживающие средний уровень цен: ООО «Апекс Плюс», ООО «Солнечный круг», ООО «Ассорти»;

– торговые сети, в ассортимент которых входят продовольственные товары класса Премиум, например, ООО «Перекресток», ООО «О`кей» и т.д.

В условиях жесткой конкуренции, выделенным подгруппам следует рекомендовать конкурентные стратегии каждой в отдельности.

Торговые сети-дискаунтеры в настоящий момент используют стратегию лидерства в издержках, которая объясняется узкой товарной линейкой, наличием продовольственных товаров неизвестных производителей и поставщиков, низкими ценами на предлагаемые продукты питания. Этой подгруппе магазинов рекомендуется стратегия фокусирования на низких издержках, т.е. уровень издержек по подготовке к продаже и реализации продовольственных товаров ниже, чем у двух других подгрупп. Фокусирование сосредоточено в основном на покупателей с низкими доходами. Достоинством данной стратегии является то, что предлагаемые продовольственные товары достаточно однородные, и главным фактором является для покупателей цена на товар.

Торговые сети, поддерживающие средний уровень цен, совмещают две стратегии – «лидерство в издержках» и «дифференциацию», отсюда – средние издержки, средний уровень дифференциации. Исходя из этого, данной подгруппе следует рекомендовать стратегию фокусирования, основанную на дифференциации потребностей покупателей и направленную на оптимизацию ассортимента продовольственных товаров. В данном случае идет фокусирование на покупателей с низкими и средними доходами, предпочитающих качественные продовольственные товары. В период развития торговых сетей этой подгруппы ассортимент был «раздут», и сейчас существует необходимость выведения из ассортимента невостребованных товаров.

Торговые сети, в ассортимент которых входят деликатесы и продовольственные товары класса Премиум, используют стратегию дифференциации товаров, так как обладают широкой линейкой продуктов питания и сопутствующих товаров. Ассортимент продовольственных товаров приближается к элитному (смешанному) уровню у таких магазинов, как «Зеленый перекресток» ООО «Перекресток», что указывает на высокое качество товаров и уникальность предложения. Исходя из этого, данной подгруппе рекомендуется использовать стратегию фокусирования, основанную на дифференциации продовольственных товаров. Стратегия предполагает фокусирование на группе средне- и высокодоходных покупателей, которые могут удовлетворить свои потребности в товарах повседневного спроса и деликатесной продукции.

Ф. Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащего предприятию, выделяет четыре типа конкурентных стратегий: стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста («нишера») [9].

Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибуции и интенсивности продвижения.

Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути увеличения общего спроса на рынке; защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий; увеличения доли своего присутствия на рынке.

Стратегии новичка рынка или «бросающего вызов». В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке. Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со

своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. К наступательным стратегиям относятся: лобовая атака (направлена на сильные стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям); фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента); окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника); удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки, например, налаживает дистрибуцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации); технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии); партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

Стратегии «ведомого» или «следующего за лидером». Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Характерные стратегии ведомых: клонирование и паразитическое существование за счет лидера; имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т. д.; приспособленчество, заимствование товаров лидера.

Стратегии «нишевика» или специалиста. Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем неинтересные более крупным предприятиям. Компании, занимающие малую долю рынка внутри небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге «нишевик» хорошо узнает потребности целевых потребителей и может удовлетворить их лучше конкурентов. Ключевой момент – узкая специализация. «Нишевикам» нужно создавать ниши, расширять и защищать их [8].

Основываясь на классификации конкурентных стратегий Ф. Котлера для предприятий розничной торговли продовольственными товарами, относящихся к стратегическим группам «магазин в шаге от дома», «мономагазины», «магазины с VIP-продукцией», можно предложить стратегию «нишевика» (специалиста). Торговые предприятия этих групп ориентируют свою деятельность на четко выделенный сегмент городского рынка продовольственных товаров. Магазины в шаге от дома – ограниченный территориальный сегмент обслуживания. «Магазины с VIP-продукцией» – сегмент высокодоходной части населения. «Мономагазины» – сегмент ценителей разнообразия определенной группы товаров, т.е. люди, которых не устраивают стандартные товары.

Торговым предприятиям стратегической группы «магазины-дискаунтеры» рекомендуется стратегия «нишевика» в сочетании со стратегией «бросающего вызов».

Магазины-дискаунтеры в первую очередь направляют свою деятельность на определенный сегмент продовольственного рынка. Это, как правило, покупатели таких социальных групп, как пенсионеры, студенты, многодетные семьи и др. В другом случае, благодаря низким ценам на продовольственные товары первой необходимости и удобному расположению, магазины-дискаунтеры привлекают новых покупателей, т.е. атакуют через цену торговые предприятия, доминирующие на рынке.

«Фирменным магазинам производителей» можно рекомендовать стратегию специалиста в сочетании со стратегией «следующего за лидером», что позволяет этим торговым предприятиям сохранить своего покупателя благодаря исчерпывающему ассортименту производителя (от недо-

рогой продукции до деликатесов), высокому качеству продукции, ценовой политике и имиджу предприятия-производителя. Чаще всего производители предлагают в своих магазинах полный ассортимент выпускаемой ими продукции, а в других торговых предприятиях ассортимент производителя ограничен, что привлекает покупателя именно в фирменные магазины. Магазины производителей продовольственных товаров в своей рыночной стратегии концентрируются на получении прибыли и не участвуют в интенсивной конкурентной борьбе.

Для стратегической группы конкурентов «универсамы (супермаркеты)» приемлемы две стратегии: «бросающего вызов» и «следующего за лидером». Магазины этой группы конкурентов располагаются как в центре Ростова-на-Дону, так и в спальных районах, т.е. охватывают большое число потенциальных покупателей. К основным конкурентным действиям предлагаемых стратегий можно отнести расширение ассортимента продукции популярных производителей, сезонные ценовые скидки на некоторые товарные группы продуктов питания (колбасные изделия, молочные продукты, овощи, фрукты), а также проведение интенсивной рекламной кампании магазина.

Корпоративные торговые сети как стратегическая группа конкурентов, предлагая услуги розничной торговли покупателям с разным доходом, занимают доминирующую позицию на городском рынке продовольственных товаров. Сетевые магазины являются универсальными торговыми предприятиями, предоставляющими ассортимент не только продовольственных товаров, но и сопутствующих непродовольственных товаров, а также комплекс дополнительных услуг и др.

Учитывая разделение торговых предприятий этой стратегической группы конкурентов на подгруппы, можно рекомендовать следующие стратегии:

- для торговых сетей-дискаунтеров – стратегия «нишевика» в сочетании со стратегией «бросающего вызов», так как основной контингент покупателей составляют клиенты с низкими доходами, и главным фактором для выбора магазинов данной подгруппы является цена на предлагаемые продовольственные товары;

- для торговых сетей, поддерживающих среднерыночный уровень цен, приемлемы две стратегии «бросающего вызов» и «следующего за лидером»;

- для торговых сетей, в ассортимент которых входят продовольственные товары класса Премиум – стратегия «лидера рынка», так как эти предприятия стремятся к расширению спроса и обнаружению новых покупателей товаров. В ассортимент этих магазинов входят престижные продовольственные товары популярных производителей, что привлекает покупателей, следовательно, главным фактором выбора торговых предприятий этой подгруппы является качество продуктов питания и их разнообразие.

Конкурентные стратегии, рекомендованные предприятиям розничной торговли продовольственными товарами, представлены в табл.2.

Таблица 2

Конкурентные стратегии предприятий сферы розничной торговли продовольственными товарами

Стратегические группы конкурентов	Конкурентные стратегии	
	На основе конкурентных преимуществ (по М. Портеру)	Основанные на доле рынка предприятия (по Ф. Котлеру)
1	2	3
Магазин в шаге от дома	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации потребностей покупателей и направленная на оптимизацию ассортимента продовольственных товаров.	Стратегии «нишевика» (специалиста).
Мономагазины (узкоспециализированные предприятия)	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации предлагаемых продовольственных товаров и направленная на расширение рыночной ниши.	Стратегии «нишевика» (специалиста).

Окончание табл.2

1	2	3
Магазины-дискаунтеры	Лидерство в издержках.	Стратегии «нишевика» (специалиста) в сочетании со стратегией «бросающего вызов».
Фирменные магазины производителей	Стратегия дифференциации, основанная на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения.	Стратегии «нишевика» (специалиста) в сочетании со стратегией «следующего за лидером».
Магазины с VIP-продукцией	Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации продовольственных товаров класса Премиум, направленная на достижение высокого уровня разнообразия и уникальности предложения.	Стратегии «нишевика» (специалиста).
Универсамы (супермаркеты)	Стратегия фокусирования, основанная на низких издержках.	Приемлемые стратегии: – «бросающего вызов»; – «следующего за лидером».
Торговые сети: – сети-дискаунтеры; – сети, поддерживающие среднерыночный уровень цен; – сети, в ассортименте которых продовольственная продукция класса Премиум.	Стратегия фокусирования, основанная на низких издержках. Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации потребностей покупателей. Стратегия фокусирования, основанная на дифференциации продовольственных товаров класса Премиум.	Стратегия «нишевика» (специалиста) в сочетании со стратегией «бросающего вызов». Приемлемые стратегии: – «бросающего вызов»; – «следующего за лидером». Стратегия «лидер рынка».

Выводы. Конкурентные стратегии, рекомендуемые предприятиям сферы услуг розничной торговли продовольственными товарами, базируются на полученных результатах стратегического сегментирования конкурентов данного рынка. Предлагаемые стратегии позволят не только поднять уровень конкурентоспособности продовольственных торговых предприятий, но и будут способствовать развитию розничной торговли в Ростове-на-Дону.

Библиографический список

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2002.
2. Аренков И.А. Стратегический маркетинг в розничной торговле / И.А. Аренков, Т.И. Греков. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
3. Ерохина Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле / Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова. – М.: КНОРУС, 2007.
4. Беттгер Ф. Стратегия успеха в торговле / Ф. Беттгер. – Екатеринбург: ЛИТУР, 2004.
5. Никишкин В.В. Торговый маркетинг / В.В. Никишкин. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2002.
6. Царёв В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В.В. Царёв, А.А. Канторович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
9. Ламбер Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбер; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2006.

Материал поступил в редакцию 30.03.2011.

References

1. Fatxutdinov R.A. Strategicheskij marketing / R.A. Fatxutdinov. – 2-e izd., pererab. i dop. – SPb.: Piter, 2002. – In Russian.
2. Arenkov I.A. Strategicheskij marketing v roznichnoj trgovle / I.A. Arenkov, T.I. Grekov. – SPb.: Izd-vo SPbGUE`F, 2006. – In Russian.
3. Erošina L.I. Marketing v optovoj i roznichnoj trgovle / L.I. Erošina, E.V. Bashmachnikova. – M.: KNORUS, 2007. – In Russian.
4. Bettger F. Strategiya uspeha v trgovle / F. Bettger. – Ekaterinburg: LITUR, 2004. – In Russian.
5. Nikishkin V.V. Torgovy`j marketing / V.V. Nikishkin. – M.: Izd-vo Ros. e`kon. akad., 2002. – In Russian.
6. Czaryov V.V. Ocenka konkurentosposobnosti predpriyatij (organizacij). Teoriya i metodologiya / V.V. Czaryov, A.A. Kantorovich, V.V. Cherny`sh. – M.: YUNITI-DANA, 2008. – In Russian.
7. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej i konkurentov / M. Porter; per. s angl. – M.: Al`pina Biznes Buks, 2006. – In Russian.
8. Kotler F. Marketing. Menedzhment / F. Kotler, K.L. Keller; per. s angl. – 12-e izd. – SPb.: Piter, 2007. – In Russian.
9. Lamber Zh.-Zh. Strategicheskij marketing / Zh.-Zh. Lamber; per. s angl. – M.: Infra-M, 2006. – In Russian.

DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES OF RETAILERS IN FOOD MARKET

O.V. KHLOPENKO

(Don State Technical University)

Advice on the competitive strategies choice by the food retailers subject to their strategic competitive position is provided.

Keywords: *competitive strategy, competitive advantage, strategic groups of competitors, consumer behavior.*