МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.871.6

DOI: 10.17223/19988648/47/14

Д.К. Попенкова

РАЗВИТИЕ РИТЕЙЛЕРОВ НА ОСНОВЕ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО

Современный ритейл в России за последние 20 лет прошел путь, который торговые сети в странах Западной Европы проходили около 70 лет. Если в начале 2000-х гг. крупнейшие ритейлеры («Ашан», «Метро») только начинали открывать свои первые магазины в нашей стране, то сегодня на долю семи ключевых ритейлеров приходится треть рынка [1]. Если пару лет назад функция Scan&go (оплата без кассы) была представлена в единичных магазинах, то сейчас многие гипермаркеты активно данную услугу предлагают и развивают. Согласно имеющимся трендам поведение покупателя претерпит изменения в ближайшее время: sharing есопоту, появление новых девайсов, взросление поколения миллениалов – все эти факторы окажут сильное влияние на ритейлеров в будущем, а инновации могут стать основными движущими силами отрасли. Те ритейлеры, которые не задумываются о видении будущего, занимаясь решением ситуационных задач по повышению EBITDA, рискуют не успеть подстроиться под новое поколение, которое может уже через пять лет превратиться в главных покупателей. В современном быстроменяющемся мире видение будущего позволяет компании иметь ориентир, направление, вектор развития на текущий момент с учетом трендов на более далекие горизонты. В статьях российских авторов тема ритейла в целом слабо изучена ввиду молодости самой современной розничной торговли в России, и тем более в исследованиях не встречается подход к формированию более долгосрочных стратегий, основанный на изучении мегатрендов. Попытка разобраться в том, что ожидает ритейлеров в будущем и на что им следует обратить внимание уже сегодня при разработке стратегий, и является научной новизной данной работы и личным вкладом автора. Такой подход к разработке стратегии может быть использован любым ритейлером, что говорит о практической значимости работы.

Ключевые слова: ритейлеры, стратегия ритейлеров, инновации, розничная торговля, международный ритейл, тренды.

Нельзя сказать, что тему стратегии развития ритейлеров активно освещают в российских научных статьях. Так, О.В. Чкалова указывает в своей статье [2] на необходимость ритейлерам переориентироваться на стратегии роста, отказавшись от применяемых стратегий защитного характера. П.Г. Иванов в своей работе [3] обосновывает принципы выбора стратегии развития торговой сети и предлагает экономическую модель, которая представляет собой совокупность последовательно решаемых балансовых и регрессионных уравнений преобразования исходных данных в годичном цикле. Авторы Н.В. Иванова и А.Ю. Иванов [4] рассматривают собственные торговые марки в качестве стратегии для одной из торговых сетей.

А.А. Воронов, Е.В. Веклова, В.В. Миненко в своем исследовании [5] делают больший акцент на маркетингово-конкурентных стратегиях с использованием инноваций в практике управления. Есть некий пробел в исследованиях российских авторов на тему инновационных стратегий. В настоящей статье автор рассмотрит подход к формированию стратегии ритейлера, основанный на видении будущего.

Видение будущего – это желаемая картина будущего, выражающая устремления и намерения компании или человека, построенная в соответствии с ментальной моделью мира и восприятия изменений [6].

Формирование видения будущего и анализ настоящего положения позволяют компании определить стратегические разрывы. Стратегические разрывы – это разрывы между ресурсами, знаниями или компетенциями, имеющимися в настоящий момент, и теми ресурсами, знаниями и компетенциями, которые необходимы для реализации стратегических намерений в соответствии с видением будущего. Иначе говоря, это те несоответствия, которые мешают компании достичь желаемого положения в будущем. Процесс устранения стратегических разрывов определяет направление действий в настоящем для реализации стратегических намерений в будущем.

Еще один важный элемент видения будущего – это предвидение, т.е. представление о результатах, которые могут возникнуть в процессе реализации намерений других компаний.

Еще одно понятие, которое неразрывно связано с видением будущего, – это ментальная модель будущего. Это система представлений компании о глобальных процессах, тенденциях и ключевых изменениях, определяющих будущее.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что видение будущего указывает общее направления движения компании, учитывая при этом будущие изменения. Видение будущего позволяет более точно сформулировать долгосрочную цель компании [6].

В контексте стратегического планирования целесообразно рассматривать три взаимосвязанных стратегических горизонта: дальний, горизонт формализации бизнес-модели и ближний стратегический горизонт.

Дальний стратегический горизонт может составлять три, пять, десять или более лет, что зависит от зрелости и масштабов компании. Этот горизонт связан со стратегическим видением будущего. Он предполагает определение перспективы, развивающихся тенденций и формулирование стратегических намерений. Горизонт формализации бизнес-модели усматривает следующую группу вопросов: какой должна быть бизнес-модель, позволяющая создавать денежные потоки, которые будут обеспечивать достижение успеха компании на дальнем стратегическом горизонте? Этот горизонт является промежуточным и может составлять от нескольких месяцев до пяти лет. Ближний горизонт связывает долгосрочные стратегические цели с оперативной деятельностью, стратегию с тактикой. Краткосрочные стратегические задачи определяют решения на оперативном и функциональном уровнях компании. Период ближнего горизонта может составлять от нескольких недель до одного года.

Модель трех стратегических горизонтов решает проблему взаимодействия долгосрочных и краткосрочных целей. При планировании на дальнем горизонте нужны более общие формулировки целей, гипотезы о будущем и намерения приобретают наибольшее значение. Прогнозы и аналитика отходят на второй план. Средний горизонт во многом опирается на исследования рынка и анализ конкурентной среды. На этом горизонте решаются задачи, касающиеся конкурентной борьбы. Планирование на среднем горизонте требует владения информацией о динамике рынка и отрасли, о структуре конкурирующих сил. При формулировке стратегических задач на ближнем горизонте компания опирается на глубокую и полную аналитику ключевых показателей деятельности. Должна быть обеспечена возможность точного измерения результатов решения стратегических задач [6].

История международных торговых сетей в России началась с выхода на рынок компаний «Ашан» и «Метро» в 2001 г. С этого времени произошел активный рост оборота розничной торговли, и за 18 лет ритейл в нашей стране существенно преобразился – от несетевой розницы в лихие девяностые до доли крупнейших торговых сетей около 30% от всего оборота торговли. С учетом столь незначительного срока (по сравнению с многими другими отраслями экономики) считаем, что для рассмотрения дальнего горизонта необходимо выбрать период в пять лет. Обоснованием выбора такого срока служит и тот факт, что поколение миллениалов, которому сейчас около 20 лет, через 5 лет войдет в активную фазу зарабатывания денег и соответственно их трат, в том числе и у ритейлеров, и очень важно выявить, прочувствовать, предвосхитить будущие покупательские предпочтения данного поколения.

Исследовательские агентства¹ сходятся во мнении, что ключевыми трендами в перспективе пяти лет будут следующие:

1. Центры крупных городов (Осло, Копенгаген, Мадрид, Москва и др.) станут пешеходными, а торговые моллы превратятся в open-air. Торговые центры будут не только местом проведения досуга, но и совмещать в себе обучающие и культурные заведения, офисные пространства для коворкинга, пункты выдачи товаров. Вызов для ритейлера в вытеснении автомобилей из центра города заключается в том, что пространство внутри центральной части города претерпит изменения, у жителей не будет возможности делать большие покупки и на машине довозить их до дома, будет развиваться еда на вынос, потребление вне дома, а в ассортименте магазинов появится больше продукции для немедленного потребления. Жители станут рассматривать магазин не просто как точку совершения покупки, а как место удовлетворения социальных потребностей. Аналогичная ситуация с торговыми молами за пределами центров городов: они перестанут

¹ Baldwin C. How the sharing economy is impacting retail. URL: <https://www.essentialretail.com/analysis/5873b12e39614-how-the-sharing-economy-is-impacting-retail>

быть замкнутым в себе пространством для проведения досуга и шопинга, а будут как бы встроенными в облик города точками коммуникации и коворкинга людей.

2. Sharing economy станет нормой жизни для поколения миллениалов. Наиболее популярными категориями будут автомобили, мебель, инструменты, одежда, спортивный инвентарь, а наименее – ювелирные украшения. С учетом развития экономики, основанной на аренде/использовании вещей, бывших в употреблении, вызов для ритейлеров – необходимость развития такого рода платформ, помогающих клиентам это поддерживать и организовывать. По словам представителя компании Deloitte, «миллениалы хотят жизнь как шампанское за цену лимонада».

В настоящий момент о развитии ритейлерами каких-то масштабных платформ по продаже использованных вещей говорить рано, пока это скорее примеры коллаборации: «ИКЕА» сотрудничает с TaskRabbit – маркетплейсом домашних мастеров, с сервисами доставки, такси и т.д. В США Walmart сотрудничает с UBER по срочной доставке товаров, аналогично торговая сеть «Sam's Club» – с доставщиком Deliv. В Великобритании DIY-ритейлер B&Q создает платформу для шеринга инструментов для ремонта, и это, пожалуй, наиболее прорывная идея в данном направлении [7].

3. Полное исчезновение смартфонов в пользу небольших разнообразных девайсов, взаимодействующих с человеком с помощью голоса. С этим трендом связан еще один – развитие интернета вещей. В будущем покупка ежедневных товаров будет автоматизирована с помощью умных холодильников, посудомоечных и стиральных машин и т.д. Вызов в развитии интернета вещей видится в том, что процесс логистики должен быть выстроен как часы, про доставку не в день заказа речи уже не пойдет. А исчезновение смартфонов означает необходимость получения большого числа данных (Big Data) сразу с нескольких устройств покупателей и соотнесение их между собой для точного предложения товаров и улучшения покупательского опыта. В настоящее же время необходимо соотносить данные с карт лояльности, смартфона, браузера.

Итак, картина мира будет примерно такой: город-пространство для коворкинга, в котором некоторые вещи не принадлежат людям, а используются на правах аренды, и население этих городов управляет всем девайсами, понимающими голосовые сообщения.

Далее перейдем к рассмотрению тенденций ближайших двух–трех лет и тех действий, которые ритейлеры предпринимают уже сегодня, чтобы этим трендам соответствовать.

1. Покупательский опыт внутри магазинов (пресловутый customer experience) будет приобретать все большее значение. Поскольку в настоящее время 90% покупок все-таки совершается в оффлайн-магазинах, а не в онлайн, взаимодействие с покупателем в точке продаж продолжает играть большую роль. Эмоциональная связь с брендом будет приобретать решающее значение для поколения миллениалов.

Помимо этого, уровень покупательской осведомленности будет расти. Современный и будущий покупатель все большее внимание уделяет этическим

проблемам, достоверности информации, происхождению продукции и т.д. Так, в Великобритании для трети населения имеет значение происхождение товаров, использование принципов fair trade при их производстве, и люди готовы платить больше за бренды, которым они доверяют и считают надежными, честными, прозрачно ведущими бизнес и социально ответственными. Известно, что европейцы отрицательно относятся к использованию меха зверей при пошиве одежды и предпочитают бренды, заменившие его на искусственный (неактуально для российских зим, но даже в России все большую популярность набирают синтетические материалы).

К повышенной осведомленности относится еще один аспект – согласно проведенному агентством COMARCH исследованию о том, что будет важным для покупателей Европы на горизонте до 2030 г., 93% респондентов интересуется защита личных данных, оставленных при вступлении в программы лояльности ритейлеров [8].

Примером совершенствования покупательского опыта может служить fashion-ритейлер Nike, открывший недавно в Нью-Йорке пятиэтажный магазин, где на площади 55 000 кв. фт. разместилась роскошная баскетбольная площадка, «обувной бар», в котором покупатели могут сконструировать модели обуви персонально под себя.

2. Возрастающая роль искусственного интеллекта (ИИ). Примером применения ИИ может быть интеграция методов машинного обучения в платформу построения взаимоотношений с клиентами (CRM) для совершенствования системы обслуживания клиентов. Другой пример – чат-боты на сайтах ритейлеров и т.д., которые, по прогнозам, будут набирать все большую популярность для «умных» рекомендаций товаров покупателям. Использование ИИ на полную мощность в будущем позволит ритейлерам влиять на покупательский выбор и делать предложения все более персонализированными. Взаимодействие ритейлеров и ИТ-компаний станет все более интересным с точки зрения совместных инвестиций в технологии.

Пионером в части внедрения ИИ служит ритейлер Amazon, продающий девайсы Echo and Alexa (объем продаж за второе полугодие 2017 г. составил более 40 млн штук), общение с которыми стало нормой жизни в США до такой степени, что эти девайсы превратились в членов семей. Девайсы используют технологию чат-ботов и распознавания голоса, и, разговаривая с ними, можно заказать товары на дом, проверить календарь, сделать звонок и т.д.

Внедрение ритейлерами роботов в разные процессы становится все более распространенным явлением. В таких ритейлерах, как Walmart и Ahold роботы сканируют товар при инвентаризации. В российской сети «Лента» робот помогает с промопредложениями в магазинах.

3. Уход в онлайн. Следует отметить, что в 2017 г. в США зафиксировано рекордное число закрывшихся магазинов – 6 885 точек, среди которых такие известные бренды, как Macy's, J.C. Penney, Sears/Kmart. На рис. 1 видно, что с 2010 г. происходит замедление темпов открытия торговых моллов в США.

Рис. 1. Количество торговых моллов в США, 1970–2016 гг. [12]

С уходом ритейлеров в онлайн связан еще один интересный тренд – автозаправочные станции могут превратиться в пункты выдачи товаров онлайн. В перспективе ожидается именно такое сотрудничество ритейлеров и АЗС [13].

В исследовании «The New Digital Divide», проведенном Deloitte в 2016 г., приводятся данные о том, что онлайн-взаимодействие с покупателем влияет на 56 центов из каждого потраченного доллара в классическом магазине (так называемом brick and mortar) [14].

По данным McKinsey, роль социальных сетей, особенно для поколения миллениалов, нельзя недооценивать. В развитых странах мира до 26% покупок онлайн совершается по рекомендациям из социальных сетей [10].

В подтверждении важности присутствия и онлайн, и оффлайн говорит тот факт, что ритейлер Amazon, который вошел в рейтинг ТОП-250 ритейлеров мира в 2000 г. (186-е место), за 17 лет стал ритейлером номер шесть, завоевывая рынки все большего числа стран. Покупка Amazon классических магазинов Whole Foods Market в августе 2016 г. позволила ему получить более чем 450 точек выдачи товаров, заказанных онлайн. Помимо Amazon, концепцию омниканальности развивает и американский гигант Walmart (номер один в рейтинге ТОП-250 ритейлеров мира), однако не инвестируя средства в собственные интернет-платформы, а создавая альянсы с имеющимися онлайн-ритейлерами: Jet.com, ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth, Bonobos. Стратегический альянс Walmart – JD.com начался с июня 2016 г. с китайского рынка, когда Walmart продал JD.com свой интернет-магазин Yihaodian, получив 5% доли в JD, которая затем увеличилась до 10%. Недавно JD.com вступил в партнерство с тайским ритейлером Central Group too для развития онлайн-торговли в Таиланде. Таким образом, Walmart обеспечил себе выход сразу на два онлайн-рынка. Другими примерами подобных партнерств служат: французская сеть «Ашан» и китайский ритейлер Alibaba, французская сеть магазинов Casino и онлайн-ритейлер Ocado, испанская сеть MeQuedoUno и компания DIA [12].

По данным компании «Леруа Мерлен», полученным автором от представителя компании, доля e-commerce разнится по странам присутствия. Если во Франции она уже приближена к 4%, в Испании – к 2%, то в России составляет пока около 1%. Однако прогнозы весьма впечатляют: в России «Леруа Мерлен» планирует выйти на 7% интернет-продаж через 5–6 лет.

4. Автоматизация, инновации и развитие технологий. Появление и массовое распространение мобильных приложений Snapchat, WeChat, WhatsApp, Instagram привело к тому, что в сети все стало происходить в режиме реального времени, покупатели хотят действия ритейлера здесь и сейчас, ответов – немедленных, доставки – в день заказа и т.д.

Будущее принадлежит так называемому «mobile first» образу мышления, что для ритейлеров означает прежде всего предоставление возможности сканирования товаров в магазине с помощью смартфона и оплату также со смартфона, избавление от очередей в кассы. Более далекое будущее – за концепцией «Amazon Go», согласно которой достаточно взять товар с полки, положить в тележку и выйти из магазина. Процесс сканирования и оплаты происходит автоматически [11].

К тренду развития технологий относится также преобразование внешних фасадов магазинов, которые вместо окон и стен будут иметь интерактивные панели, с помощью бх можно делать онлайн-покупки и взаимодействовать с брендом 24/7.

Будет развиваться концепция «испытай перед покупкой». Она связана с технологиями VR и AR, которые появляются уже сейчас в мебельном ритейле и будут распространены повсеместно. Покупателям необходимо быть уверенными в покупке.

Ритейлеры осваивают популярный метод покупки товаров «Grab and go» уже сегодня благодаря развитию автоматизированных систем платежей. Например, в торговых центрах «Глобус» и «Лента» имеется функция «Scan&go»: при входе в ТЦ покупатель берет сканер, сканирует товары, которые кладет в тележку, затем проходит на специальную кассу, ставит сканер в терминал, производит оплату банковской картой и покидает магазин без очередей в кассу.

Ритейлер Home Depot через свое мобильное приложение позволил покупателям использовать технологию дополненной реальности и размещать виртуальные предметы интерьера в свои помещения. Помимо этого, в самих магазинах внедрена система GPS навигации, позволяющая быстро находить нужные товары [9].

Магазин Adidas уже начал тестировать в США окна-дисплеи, на которых с помощью QR-кодов можно взаимодействовать с брендом круглосуточно.

Ритейлеры одежды (Nordstrom, например) активно развивают страницы в Instagram, на которых есть ссылки для покупки товаров, а не просто размещают фото товаров. А такие ритейлеры, как Lamoda, Target уже запустили доставку в день заказа [10].

Если говорить о российских ритейлерах, пожалуй, наиболее инновационным в сегменте DIY является «Петрович», который открывает магазины площадью 30–50 кв. м вблизи новостроек в качестве небольших шоу-румов, а весь товар продает в Интернете. У данной сети имеются и более крупные магазины площадью 4 000 кв. м, в которых часть товара можно купить классическим способом, с полки, но основная часть доступна к заказам через планшеты. Доля e-commerce сети составляет 38%, а по выручке на квадратный метр компания занимает первое место среди DIY-ритейлеров в России – более 400 000 руб. без НДС с гвадратного метра в год? в то время, как у «Леруа Мерлен» этот показатель равен 330 000 руб., у «Максидом» и Castorama – около 150 000 руб., у OBI – меньше 130 000 руб. [15].

Следует отметить, что Forbes включил в список 100 самых инновационных компаний ритейлера «Магнит» (53-е место в 2017 г.) [16], если обратиться к стратегии ритейлера, размещенной на их официальном сайте, то там не сказано про развитие инноваций, а весь фокус по-прежнему на экспансии мультиформатной сети магазинов, оптимизации издержек и повышении рентабельности. При этом на Петербургском Международном экономическом форуме-2018 между Samsung Electronics Rus Company подписано соглашение о сотрудничестве, которое подразумевает работу по реализации совместных образовательных инициатив и проектов по таким направлениям, как интернет вещей, «Умный ритейл» и биометрические технологии [17].

Ближайший конкурент «Магнита» – торговая сеть X5 Retail Group с недавнего времени имеет в своей структуре дирекцию по стратегии (возглавляет ее выходец из Walmart) и ведет работу по следующим направлениям:

- самостоятельное сканирование товаров с помощью портативного сканера в «Перекрестке». Проект запущен в июле 2018 г., данных об успешности пока нет, но ожидается, что это поможет разгрузить кассовые очереди и повысит средний чек на 10% за счет персонализированных предложений покупателям;

- устройства для самостоятельной оплаты товаров в «Пятерочке», которые торговая сеть установила в конце прошлого года и планирует тестировать в текущем году в 10 магазинах в Москве, а по итогам теста эксперты X5 определятся с интерфейсом, способами оплаты и прочими деталями;

- совместно с ИТ-кластером «Сколково» Intelligence Retail тестирует применение видеоаналитики для контроля наличия и правильности выкладки товаров на полках, оценки количества людей в очередях и предотвращения краж в магазинах. Так, в случае нехватки продукции сотрудник получает сигнал о необходимости добавить товар. Еще система отслеживает количество покупателей в очереди и отправляет руководству магазина уведомление о необходимости открыть дополнительную кассу. Также X5 тестирует с помощью этой системы разработки, определяющие наиболее посещаемые зоны в магазине, эмоции, пол и возраст покупателей, а также несколько разработок, помогающих снизить количество краж в магазинах;

– внедрение «умных» планограмм (учитывающие свойства торгового оборудования, тип упаковки, покупательский спрос), которые уже помогли увеличить продажи в гипермаркетах «Карусель» до 10,5% за счет учета в планограммах максимального количества товаров в категории с точностью до SKU, точного отслеживания и планирования ввода и вывода товара из ассортимента, товарного запаса на складе [18].

Третий игрок – ГК «Дикси» пока не внедрила в своих магазинах инновационные проекты, связанные с обслуживанием покупателей, занимаясь их тестами в стенах своего центрального офиса. По словам их IT-директора, «у продовольственных ритейлеров все еще впереди, западные лидеры набьют шишки, а мы скопируем модель» [19].

Сравним трех ритейлеров – лидеров продуктового ритейла лишь по одному ключевому критерию EBITDA за последний финансовый период и увидим, что «Дикси» значительно уступает двум другим приведенным ритейлерам-конкурентам. Так, согласно данным финансовой отчетности ритейлеров за 2018 год, EBITDA маржа «Магнита» составила 7,3%; X5 – 7,4%; Дикси – 3,7%, в два раза ниже конкурентов [20]. Очевидно, подход «мы подождем, пока другие набьют шишки» является не опережающей, а догоняющей стратегией, что в современном мире – непозволительная роскошь, по мнению автора данной статьи.

Хотелось бы немного развить тему «набитых шишек». Так, согласно данным Kalypso, основными причинами провала внедряемых инноваций являются их дороговизна и отсутствие у ритейлера необходимых средств для внедрения, нехватка технологий и экспертизы персонала (рис. 2).

Рис. 2. Препятствия к внедрению инноваций в ритейле [21]

Ограничением исследования в области инновационных стратегий является практически полное отсутствие информации в открытых источниках об эффективности внедряемых инноваций. Под эффективностью понимаем

их влияние на такие общепризнанные показатели в ритейле, как средний чек, выручка/маржинальность с квадратного метра, прирост продаж like-for-like.

Завершая статью, можно заключить, что долгосрочными трендами являются: видоизменение обликов крупных городов и образа жизни их населения, превращение торговых центров в социальные точки, sharing economy, управление частью процессов жизни с помощью девайсов, распознающих голос.

Тренды на ближайшие годы: лучший покупательский опыт внутри магазинов, внедрение искусственного интеллекта, автоматизация процессов и активное развитие онлайн-пространства.

Те ритейлеры, что не отслеживают тренды («не в тренде»), рискуют тем, что в «будущее возьмут не всех». Автор данной статьи намерен оставаться в тренде и продолжать исследование будущего розничной торговли и сопоставлять действия игроков рынка с запросами молодого поколения.

Литература

1. Крупнейшие торговые сети FMCG TOP-10 занимают долю 29,3% в структуре розничного рынка Food России. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/10340/>
2. Чкалова О.В. Стратегии роста отечественных торговых сетей / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского // Сборник трудов конференции. 2013. С. 395–399.
3. Иванов П.Г. Принципы выбора и обоснования стратегии развития мультиформатной торговой сети // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2011. № 1 (37). С. 91–97.
4. Иванова Н.В., Иванов А.Ю. Собственные торговые марки как инструмент маркетинговой стратегии торговой розничной сети «Кировский» // Экономика и социум. 2014. № 3-2 (12). С. 59–63.
5. Воронов А.А., Веклова Е.В., Миненко В.В. Маркетинговые инновации функционального и информационного направлений в маркетингово-конкурентной стратегии современной торговой сети // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 764–770.
6. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции : учеб. пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» / Высшая школа экономики, Высшая школа менеджмента. М. : Бизнес Элайнмент, 2009. 239 с.
7. Caroline Baldwin How the sharing economy is impacting retail. URL: <https://www.essentialretail.com/analysis/5873b12e39614-how-the-sharing-economy-is-impacting-retail>
8. Survey by COMARCH: Future of Shopping. Latest Trends in Retail Today and 2030. URL: https://www.accademiaretail.it/wp-content/uploads/2017/10/Comarch_TNS_survey_future_of_retail-1.pdf
9. The World's 50 Most Innovative Retailers. URL: <https://www.insider-trends.com/the-worlds-50-most-innovative-retailers/#ixzz5NVAJhg1e>
10. McKinsey Report The consumer sector in 2030: Trends and questions to consider. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-sector-in-2030-trends-and-questions-to-consider>
11. Deloitte Global Powers of Retailing 2018 Transformative change, reinvigorated commerce. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>

12. KPMG Global retail trends 2018. Global consumer and retail, March 2018. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>
13. Social Media Marketing for Retailers. URL: <http://www.cbre.us/real-estate-services/real-estate-industries/retail-services/retail-innovation-hub/retail-2030>
14. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/the-new-digital-divide-retail-sales-influence.html>
15. Интернет-магазин «Петрович» бьет рекорды продаж. URL: <https://www.retail.ru/news/148523>
16. Forbes включил «Магнит» в список самых инновационных компаний мира. URL: <https://www.rbc.ru/business/10/08/2017/598b80a99a79473005b66cfd>
17. URL: <http://magnit-info.ru/about/strategy/>
18. URL: <https://www.x5.ru/Pages/Media/News/230718.aspx>
19. IT-директор ГК «Дикси» рассказал об инновациях в сети. URL: <https://www.retail.ru/news/149110/>
20. Данные финансовой отчетности за 2018 год ритейлеров «Магнит», «X5 Retail group» и «Дикси».
21. Retail innovation: Trends, challenges and opportunities. URL: <https://www.hackerearth.com/blog/innovation-management/retail-innovation-trends-opportunities/>

Developing Retailers Based on a Vision of the Future

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2019. 47. pp. 182–194.

DOI: 10.17223/19988648/47/14

Darya K. Popenkova, Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation). E-mail: dpopenkova@hse.ru

Keywords: retailers, retailers' strategy, innovations, retail, international retail, trends.

Over the past 20 years, modern retail in Russia has gone the way that took 70 years in retail chains in Western Europe. If in the early 2000s the largest retailers (Auchan, Metro) were just starting to open their first stores in our country, seven key retailers account for one third of the market today. If a couple of years ago the Scan & Go system was used in single stores, many hypermarkets actively offer and develop this service today. According to current trends, customer behavior will undergo changes in the near future: sharing economy, new devices, the growing generation of millennials – all these factors will have a strong impact on retailers in the future, and innovation can become the main driving force of the industry. Retailers that are not thinking about the vision of the future, but solving short-term tasks to increase EBITDA, run the risk of not having time to adapt to the new generation, which can become main buyers in five years. In today's rapidly changing world, the vision of the future allows the company to have a landmark, direction, vector of development at the moment, taking into account trends to more distant horizons. In the articles of Russian authors, the topic of retail as a whole is poorly studied in view of the 'youth' of modern retail trade in Russia; moreover, there is no research with an approach to the formation of long-term strategies based on the study of mega-trends. An attempt to understand what awaits retailers in the future and what they should pay attention to today when developing strategies is the research novelty of this work and the author's personal contribution. Any retailer can use this approach to strategy development, which indicates the practical importance of the work.

References

1. RBC.ru. (2018) *Kрупнейшие торговые сети FMCG TOP-10 занимают долю 29,3% в структуре розничного рынка Food России* [The largest retail chains FMCG TOP-10 occupy a share of 29.3% in the structure of the retail market of food in Russia]. [Online] Available from: <https://marketing.rbc.ru/articles/10340/>.

2. Chkalova, O.V. (2013) [Growth strategies of domestic retail chains]. *Sovremennaya trgovlya : teoriya, praktika, perspektivy razvitiya* [Modern trade: theory, practice, development prospects]. Proceedings of the International Conference. Moscow: Berlin: Direkt-Media. pp. 395–399. (In Russian).
3. Ivanov, P.G. (2011) Printsipy vybora i obosnovaniya strategii razvitiya mul'tiformatnoy trgovoy seti [The principles of selection and justification of the development strategy of a multi-format trading network]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova – Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 1 (37). pp. 91–97.
4. Ivanova, N.V. & Ivanov, A.Yu. (2014) Sobstvennye trgovye marki kak instrument marketingovoy strategii trgovoy roznichnoy seti “Kirovskiy” [Own trademarks as a marketing strategy tool of the Kirovsky retail network]. *Ekonomika i sotsium*. 3-2 (12). pp. 59–63.
5. Voronov, A.A., Veklova, E.V. & Minenko, V.V. (2018) Marketingovye innovatsii funktsional'nogo i informatsionnogo napravleniy v marketingovo-konkurentnoy strategii sovremennoy trgovoy seti [Marketing innovations of the functional and informational directions in the marketing and competitive strategy of a modern trading network]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 1 (90). pp. 764–770.
6. Konstantinov, G.N. (2009) *Strategicheskiy menedzhment. Kontseptsii* [Strategic management. Concepts]. Moscow: Biznes Elaynment.
7. Baldwin, C. (2017) *How the sharing economy is impacting retail*. [Online] Available from: <https://www.essentialretail.com/analysis/5873b12e39614-how-the-sharing-economy-is-impacting-retail>.
8. COMARCH. (2017) *Survey by COMARCH: Future of Shopping. Latest Trends in Retail Today and 2030*. [Online] Available from: https://www.accademiaretail.it/wp-content/uploads/2017/10/Comarch_TNS_survey_future_of_retail-1.pdf.
9. Insider Trends. (2018) *The World's 50 Most Innovative Retailers*. [Online] Available from: <https://www.insider-trends.com/the-worlds-50-most-innovative-retailers/#ixzz5NVAJhgle>.
10. McKinsey. (2015) *McKinsey Report The consumer sector in 2030: Trends and questions to consider*. [Online] Available from: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-sector-in-2030-trends-and-questions-to-consider>.
11. Deloitte. (2018) *Deloitte Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce*. [Online] Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>.
12. KPMG. (2018) *KPMG Global retail trends 2018*. Global consumer and retail, March 2018. [Online] Available from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>.
13. CBRE. (n.d.) *Social Media Marketing for Retailers*. [Online] Available from: <http://www.cbre.us/real-estate-services/real-estate-industries/retail-services/retail-innovation-hub/retail-2030>.
14. Deloitte. (n.d.) *The new digital divide*. [Online] Available from: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/the-new-digital-divide-retail-sales-influence.html>.
15. Retail.ru. (2018) *Internet-magazin “Petrovich” b'et rekordy prodazh* [Online store “Petrovich” breaks sales records]. [Online] Available from: <https://www.retail.ru/news/148523>.
16. RBC.ru. (2017) *Forbes vklyuchil “Magnit” v spisok samykh innovatsionnykh kompaniy mira* [Forbes included Magnit in the list of the most innovative companies in the world]. [Online] Available from: <https://www.rbc.ru/business/10/08/2017/598b80a99a79473005b66cfd>.

17. Magnit. (n.d.) *Magnit Strategy: Simple. Available. Visit Magnit.* [Online] Available from: <http://magnit-info.ru/about/strategy/>.

18. X5 Retail Group. (2018) *Perekrestok retail network started piloting Self-Scan technology.* [Online] Available from: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Media/News/230718.aspx>. (In Russian).

19. Retail.ru. (2018) *IT-direktor GK "Diksi" rasskazal ob innovatsiyakh v seti* [The IT director of Dixy Group spoke about innovations in the network]. [Online] Available from: <https://www.retail.ru/news/149110/>.

20. *Financial reporting data for 2018 for retailers Magnit, X5 Retail Group and Dixy.* (In Russian).

21. Hackerearth.com. (n.d.) *Retail innovation: Trends, challenges and opportunities.* [Online] Available from: <https://www.hackerearth.com/blog/innovation-management/retail-innovation-trends-opportunities/>.