

**ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ФОРМАТА «ЖЕСТКИЙ ДИСКАУНТЕР»  
В ПРОДУКТОВЫХ ТОРГОВО-РОЗНИЧНЫХ СЕТЯХ С УЧЕТОМ МИРОВЫХ ТРЕНДОВ:  
СТАНДАРТИЗАЦИЯ ИЛИ АДАПТАЦИЯ?****Валерия Константиновна ЮРТАЕВА**генеральный директор ООО «Аналитический центр «Проектный офис», Москва, Российская Федерация  
office@ac-po.ru**История статьи:**Получена 12.04.2017  
Получена в доработанном  
виде 22.05.2017  
Одобрена 19.06.2017  
Доступна онлайн 14.07.2017

УДК 339.378

JEL: D12, D22, M31

**Аннотация****Предмет.** Теоретико-методологические основы для изучения и развития жесткого дискаунтера и его преимуществ.**Цели.** Структурировать мировые тренды продуктового ритейла в развитии торгового формата «жесткий дискаунтер», проанализировать, по каким направлениям меняется эталонная карта показателей формата в сторону смягчения.**Методология.** Кабинетные исследования, анализ бизнес-стратегии адаптации европейских стран, опыта работы европейских ритейлеров, полевые исследования в формате «контрольной закупки» в магазинах, позиционирующихся как «жесткие дискаунтеры», в трех странах (Германия, Испания и Россия), а также глубинные экспертные интервью с участниками рынка ключевой розницы.**Результаты.** Выявлены ключевые мировые тенденции рынка жестких дискаунтеров – по каким показателям эталонной карты формата наблюдаются изменения. Сформирован перечень современных трендов «жестких дискаунтеров» Европы. По итогам «контрольной закупки» с эталонной картой жесткого дискаунтера автор корректирует карту показателей формата с учетом мировых трендов и получает карту современного жесткого дискаунтера на мировой арене ритейла. Движение от жесткого дискаунтера к мягкому жесткому дискаунтеру наблюдается в рамках синергии стратегий стандартизации и адаптации в развитии формата. С учетом возрастающей необходимости адаптировать технологии работы под особенности территории и потребителя необходимым условием развития жесткого дискаунтера является синтез бизнес-стратегии стандартизации (свойственной глобализации) и адаптации (характерной для локализации). Первая стратегия предполагает повышение эффективности, вторая – уникальности, при удачной реализации и сочетании обеих можно получить синергетический эффект.**Область применения.** Карта показателей «жесткого дискаунтера» может быть использована в качестве методологической основы в процессе дальнейшей научной разработки эффективных торговых форматов для российских и международных торговых-розничных сетей, а также в процессе формирования стратегии развития сетевых компаний и их конкурентных преимуществ.**Выводы.** Традиционная бизнес-модель «жесткого дискаунтера» видоизменяется по ассортиментной политике, продвижению и среде, в которой осуществляется процесс покупки.**Ключевые слова:** жесткий дискаунтер, торговые-розничные сети, продуктовой ритейл, торговый формат

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Юртаева В.К. Динамика развития торгового формата «жесткий дискаунтер» в продуктовых торговых-розничных сетях с учетом мировых трендов: стандартизация или адаптация? // Финансы и кредит. – 2017. – Т. 23, № 25. – С. 1477 – 1492.  
<https://doi.org/10.24891/fc.23.25.1477>

Научные аспекты данного исследования формировались на основе изучения, анализа и переосмысления теоретических, методологических разработок отечественных и зарубежных ученых и экспертов по продуктовому ритейлу в целом. Трудов на эту тему исключительно жесткого дискаунтера нет. В рамках исследования автором была структурирована информация из разрозненных источников научной и бизнес-литературы.

Исследуя характеристики и особенности торгового формата «жесткий дискаунтер», автор обратился к научным исследовательским работам следующих отечественных авторов [1–9], а также аналитическому отчету Nielsen.

В чем состоит разница между торговыми форматами? Каким характеристикам должен соответствовать каждый формат, замечает ли его потребитель? Это организационная и технологическая форма работы сети или же основа для продвижения и позиционирования в сознании покупателя? Имеет ли формат значение для покупателя или это лишь основа для бизнес-процессов? Оптимизация каких параметров важна для каждого из форматов? Какую стратегию выбирает торговая сеть – универсала или специалиста – в зависимости от того, решает она работать с несколькими форматами или с одним? Об этом более подробно пишет в своей работе Х. Олдрич. В чем отличие в реализации одного и того же формата за рубежом и в России?

Изучение влияния структуры и технологии работы торгово-розничных сетей продолжается в работах С.А. Каплиной, И.Н. Поповой, В.В. Радаева, З.В. Котельниковой и Г.Г. Иванова. В чем особенность функционирования сети, отличаются ли технологии ведения бизнеса у торговых сетей разных форматов? Как сеть со всеми ее технологическими особенностями является ключевой инфраструктурной составляющей для формата «жесткий дискаунтер»? Как российская торговая розница в принципе переживает сетизацию и внедряет западные технологии работы? Как торговые сети за счет эффекта масштаба и стратегии стандартизации достигают минимизации издержек и оптимизации бизнес-процессов? Достаточно ли этого для внедрения формата «жесткий дискаунтер» в России?

Для жесткого дискаунтера очень важна роль распределительного центра, выбор правильного места для открытия магазина, а также вся сопутствующая инфраструктура от торгового помещения до эффективно выстроенных коммуникаций с местными поставщиками. В особенностях логистики розничной торговой сети автор опирался на материалы О.А. Рыжовой и книгу С. Уолтона –

основателя сети Wal-mart. Отдельные аспекты относительно глокализации рассматривались Н.С. Маркиной, М.С. Лапшиной и Е.С. Алексеевой: насколько важно учесть особенности территории по всем направлениям работы сети – от инфраструктуры, персонала, до особенностей ассортиментного ряда, часов работы магазина и вариантов продвижения, а также способов коммуникации с потребителями.

Глобальные тенденции продуктового ритейла автор изучал по отчетам аналитиков Goldman Sachs и исследованиям Ж.П. Шнопп, Е.Н. Александровой, Л.М. Мамаевой.

Тенденции развития розничной торговли в России автор отслеживал, в том числе, с помощью научных работ А.А. Данилова, В.А. Даниловой, Р.Р. Глоян, И. Черней, С.И. Калинова, А.В. Кравченко, И.А. Гуник, а также аналитических отчетов российских и зарубежных аналитиков, таких, как Goldman Sachs, Nielsen.

Предпосылки для развития торгового формата «жесткий дискаунтер», а также экспертные мнения профессиональных игроков рынка, руководителей сетей, которые пробовали запуск формата, автор анализировал в материалах СМИ и информационных и аналитических агентств, таких, как: Forbes, The Economist, Ведомости, Коммерсантъ, Газета.ру, Лента.ру, rbc.ru, economist.com, INFO-аналитика, DNA Realty, Discovery Research Group, Harvard Business Review, персональный журнал руководителя «Генеральный директор», отраслевые порталы retailer.ru, foodmarkets.ru; а также в материалах зарубежных аналитиков Ф. Суше, О. Wyman.

Оценку внешних факторов, влияющих на развитие продуктового ритейла, автор делал с учетом рекомендаций, представленных в работах Е.В. Захаровой, М.В. Майер и книгах В.А. Мау и И. Качалова. Вопросы реализации комплекса маркетинга в торговой розничной сети, эффективность формирования стратегических коммуникаций исследовались по трем направлениям: потребитель, поставщики, персонал, а также тенденция смещения акцента, преимущественно в международных торговых сетях, с бизнес-

процессов в сторону маркетинга и мерчендайзинга подробно изучались автором в работах В.Н. Марченко, А.Ю. Сулимова, А.Б. Красильникова, В.Н. Кузьменковой, Д.И. Баркан, Т.В. Евстигнеевой.

Реализация концепции развития сетью Собственной торговой марки была освещена в работах С.А. Калугиной, А.А. Макарова, А.С. Шульдешова, И.Н. Красюк, а также публикациях в российских и зарубежных СМИ. Особенности покупательского поведения автор замерял на основании работ Т. Матюшиной, а также аналитического отчета Goldman Sachs «Global Investment Research. Russian consumer close-up» от 06.07.2015.

В ситуации слабой изученности данной темы и небольшого количества информации в открытых источниках автор сформулировал методические основы торгового формата «жесткий дискаунтер» в виде эталонной карты показателей [10].

После разработки эталонной модели магазина автор задался целью посмотреть на объект исследования с современного ракурса. Как меняется формат сегодня? Насколько установленные эталоном параметры неизменны? Строго ли придерживаются их успешные ритейлеры? По каким направлениям изменения происходят наиболее активно?

Автор провел полевое исследование по изучению российского и зарубежного опыта реализации формата: география исследования охватывает три страны (Россия, Германия и Испания) с наибольшей степенью проникновения формата. В России – 7 субъектов Российской Федерации: Санкт-Петербург, Московская область, Новосибирская область, Красноярский край, Свердловская область, Омская область и Республика Татарстан в пяти федеральных округах: ЦФО, СЗФО, ПФО, УФО и СФО. По итогам работы автор сформировал также модель формата с учетом современных мировых трендов развития жестких дискаунтеров и модель жесткого дискаунтера, подходящую для российских рыночных условий. Ключевые показатели референтной модели жесткого дискаунтера для России

отличаются от эталонной и современной модели, главным образом, ассортиментной политикой, организацией торгового пространства и особенностями продвижения в части маркетинговых инструментов для стимулирования продаж. А по каким направлениям меняется жесткий дискаунтер за рубежом? Как выглядит современная карта показателей жесткого дискаунтера с учетом мировых трендов? На эти вопросы автор отвечает в данной статье.

Стратегия стандартизации, которая стала неотъемлемой частью глобализации<sup>1</sup>, вывела Aldi – немецкую сеть – основателя формата «жесткий дискаунтер» – на мировые рынки, и компания никоим образом не адаптировала магазины к особенностям экономического, политического, социального или культурного развития национальных рынков, а значит не меняла значения параметров эталонной карты формата [10], напротив – максимально старалась их придерживаться. Специалисты компании считают, что именно это дает ей такую высокую эффективность на протяжении уже десятков лет и позволяет получать экономию на масштабе (9 937 магазинов в 18 странах в 2014 г. [11]).

Но еще не было ни одного исследования, чтобы ответить на вопрос: что, если в случае адаптации одного из элементов маркетинг-микса оборот компании и ее эффективность станут еще выше? Как правило, при реализации стратегии адаптации компании локализуют такие элементы маркетинг-микса, как продукт, продвижение, цена и персонал<sup>2</sup>. Однако стратегия адаптации, по данным экспертов, дороже, чем стратегия стандартизации (от 1 до 100 млн долл. США) – возможно, это и есть причина того, почему для жесткого дискаунтера характерна именно первая стратегия. Ведь если придерживаться минимума во всем, какой смысл вкладывать больше в адаптационную стратегию?

Что касается России, согласно результатам PEST-анализа развития рынка продуктового

<sup>1</sup> Термин ввел американский социолог Р. Робертсон в 1985 г.

<sup>2</sup> Маркина Н.С., Лапина М.С., Алексеева Е.С.

Глобализация: локальный подход к глобальной задаче // Вестник МГУ. 2011. № 6. С. 193–203.

ритейла, проведенного автором, именно с направлениями «продукт», «продвижение» и «цена» связаны возможности для развития рынка жесткого дискаунтера в нашей стране, а угрозы, которые необходимо предупредить, – с персоналом. Как раз по тем направлениям, по которым мировые ритейлеры строят стратегии уникальности, у России наблюдается пул возможностей для роста или как минимум изменений.

Если в 1994 г. жесткие дискаунтеры были представлены в таких странах, как Германия (высокий уровень проникновения формата), Великобритания (средний уровень проникновения), Франция, Испания, и Италия (низкий уровень проникновения) [12], то в 2014 г. картина изменилась в сторону наращивания интенсивности его развития. Уровень проникновения жестких дискаунтеров в Испании повысился с низкого до среднего, добавился еще ряд стран, активно развивающих данный формат, в их числе Норвегия, Швеция, Дания и др. Указанный рост объясняется как международной экспансией, например, сети – основателя формата «жесткий дискаунтер» Aldi, так и органическим ростом. А в 2016 г. оба баннера (магазины Aldi и Lidl) заняли первое место на западноевропейском рынке среди продуктовых сетей. Их доля рынка достигла 35% в некоторых странах, и ожидается, что будет расти в последующие годы. И если в Европе прогнозируемый темп роста 3,5%, то в США Aldi держит курс на 9-процентный темп роста в ближайшие пять лет [13].

За последние несколько лет дискаунтеры увеличили свою долю и количество магазинов в большинстве стран Европы, например, в Польше, по данным Nielsen, с 2014 по 2015 г. число магазинов Aldi увеличилось с 81 до 98, Biedronka – с 2 124 до 2 462, Lidl – с 497 до 553<sup>3</sup>. Сегодня тренд на жесткий дискаунтер охватил всю Европу. Их доля в Европе составляет 20%. Самая большая концентрация дискаунтеров обнаруживается на севере, за последние три года их доля выросла на востоке (Польша) и западе (Великобритания, Ирландия).

<sup>3</sup> Дискаунтеры побеждают по-крупному.  
URL: <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2016/discounter-s-Europe-Russia-2016.html>

Поэтому в настоящей статье при формировании современной карты показателей торгового формата «жесткий дискаунтер» автор опирается преимущественно на опыт европейских ритейлеров. В каждой европейской стране модель «жесткого дискаунтера» проходит свою историю развития и претерпевает изменения стандартных<sup>4</sup> показателей формата под прессом внешних и отраслевых факторов. Модель европейского жесткого дискаунтера становится все более инновационной, и все чаще данный формат называют soft hard discounter<sup>5</sup>, то есть смягченным относительно эталонной модели. Далее автор приводит перечень трендов – направлений смягчения формата.

*Первый тренд: цена не главное (супернизкая цена – в уме).*

Цена давно уже не главный акцент формата. Она остается главной внутри – как часть бизнес-процесса, но внешне – в коммуникационных сообщениях для потребителя – на первое место помещаются иные параметры. Например, в Италии жесткие дискаунтеры ориентируются на нужды платежеспособной аудитории: товары для вегетарианцев, продукты без глютена и т.п., в Испании привлекают шеф-поваров для приготовления интересных блюд по приемлемой цене. Жесткие дискаунтеры на насыщенном рынке Европы понимают, что возможности стратегии роста, основанной только на ценах, не безграничны, ценовая конкуренция делает их уязвимыми перед новыми входящими игроками, в арсенал ритейлеров добавились новые инструменты, например введение национальных брендов в линейки СТМ, что повышает ассортиментную привлекательность магазина в сегменте более состоятельных покупателей. Эксперты прогнозируют, что ориентация на новые сегменты потребителей, не только с низким доходом, является необходимым условием развития жестких дискаунтеров [14].

Супернизкая цена для жесткого дискаунтера сегодня – характеристика по умолчанию, ее не

<sup>4</sup> Стандартных относительно эталонной карты, разработанной автором.

<sup>5</sup> Мягкий жесткий дискаунтер.

надо рекламировать и выводить на первый план, ритейлеры конкурируют за потребителя посредством уникального ассортимента. «Цена драйвит первую покупку, а качество продукции драйвит повторную покупку и лояльность» [13].

*Второй тренд: экопродукты или fresh.*

Свежие продукты играют ключевую роль в увеличении трафика дискаунтеров, в стремлении обеспечить покупателя полным набором продуктов за один поход. В немецких дискаунтерах Aldi и Lidl в ассортименте присутствует широкий выбор свежих продуктов, хлебобулочных изделий и мяса. Категории товаров подвергаются регулярному пересмотру, чтобы успевать за меняющимися требованиями и пожеланиями ведущего покупателя [14].

Более того, товарная категория fresh в магазинах имеет более высокую маржу, чем брендированные товары, что обеспечивает стабильный и уверенный рост чистой прибыли.

*Третий тренд: добавление сервиса.*

Дискаунтеры становятся все более изобретательными в технологиях подачи товаров, например, появился торговый автомат со свежее испеченным хлебом в Aldi в Германии. Так, через пекарню-автомат жесткий дискаунтер с наименьшими издержками реализует потребность покупателей в кафе и перекусах во время посещения магазинов, к которым их приучили гипермаркеты, а также обеспечивает магазин приятным запахом свежего хлеба, который также стимулирует посетителей к покупке и увеличению среднего чека.

*Четвертый тренд: расширение ассортимента.*

Классические жесткие дискаунтеры работали с ассортиментным диапазоном до 1 000 позиций. Теперь они стремятся увеличить число предлагаемых товаров, чтобы удовлетворить более широкий круг потребителей. Aldi и Lidl, достигнув ассортимента до 1 350 позиций (а в некоторых странах, например, Польше, до 2 400), приближаются к супермаркетам.

Для России это существенный показатель, поскольку широкая ассортиментная матрица для российских сетей – не только гарантия привлечения платежеспособной аудитории, но и вынужденная мера против недобросовестных и недисциплинированных поставщиков, минимизация рисков пустой полки. И если в 2011 г. ритейлеры держали курс на сокращение числа SKU, когда супермаркеты присматривались к преимуществам жесткого дискаунтера, выводили на полки СТМ<sup>6</sup> как «качество по более низкой цене» [13], то в 2016 г. можно наблюдать обратный процесс. Европейские жесткие дискаунтеры стремятся удовлетворить покупателя не только низкой ценой, но и возможностью выбора через широкий ассортимент и многоуровневые линейки СТМ. Они фокусируются на состоятельных гражданах и покупателях, лояльных к известным брендам, тем самым расширяя границы своей аудитории [15]. Этот взгляд форматов в сторону друг друга предопределяет следующий тренд, ориентированный на синтез торговых форматов.

*Пятый тренд: комбинирование форматов (или синтетические торговые форматы).*

Европейские жесткие дискаунтеры постепенно отходят от стратегии стандартизации – one size fits all<sup>7</sup>, которая лежала в основе немецкой модели жестких дискаунтеров. Так, Aldi Nord – символ жестких дискаунтеров – модернизировали свои магазины в Германии в сторону удобства, чтобы улучшить опыт покупателя. Dia в Испании и Biedronka в Польше – чрезвычайно успешные гибридные модели, сочетающие форматы «дискаунтер» и «магазин у дома».

Дискаунтеры демонстрируют более гибкую бизнес-модель как через уход в малые формы (сочетание форматов дискаунтера + магазин у дома), так и через эксперименты с форматом «трафик» (на пересечении трасс). И чем больше рынок становится конкурентным, тем больше экспериментов стоит ожидать от сетей. Одни ритейлеры сосредотачиваются на

<sup>6</sup> СТМ – собственная торговая марка (private label).

<sup>7</sup> Один размер подходит всем.

сегментации и локализации через мультиформатность и многоуровневую цепочку СТМ в ассортименте, другие, напротив, комбинируют знания мирового и локального рынков, чтобы регулярно корректировать формат и ассортимент магазинов, чтобы удовлетворить гетерогенные и постоянно меняющиеся потребности клиентов [14].

*Шестой тренд: акцент на географию происхождения продукта. Фокус на местных производителях.*

Сегодня маркетинговый инструментарий, особенно в части продвижения, строится преимущественно на понимании, что люди ориентированы прежде всего на выгоду, получаемую от товара, на ценность товара для себя, а не на сам продукт. Поэтому качество продукта, его производство, расположение магазина, то есть дополнительные атрибуты ценности, также имеют значение. В Шотландии в рекламе магазина Aldi используется слоган: «Дайте ему Aldi», и Aldi утверждает, что товары местного производства составляют более чем четверть ассортимента продукции [16].

Ведущие европейские дискаунтеры, такие как Aldi, Lidl и Penny или Biedronka, в продвижении акцентируют внимание на особенностях происхождения продукта, свидетельствующих о его высоком качестве. Данные акценты задают стандарты качества, что привлекает покупателей в магазины, поддерживает их активность в покупке местных продуктов в целях поддержки национальной экономики. Таким образом, дискаунтеры выдвигают на первый план «ценности» потребителя, но по низкой цене.

*Седьмой тренд: смещение акцента с бизнес-процессов на маркетинг. Реклама.*

Оказалось, что открытие новых магазинов стало лишь первым этапом в развитии дискаунтеров. Теперь они растут быстрее, но не за счет новых магазинов, а за счет рекламы. Например, в Венгрии рост затрат на рекламу сопоставим с ростом количества дискаунтеров. С 2012 г. их число увеличилось в десятки раз. Аналогичная ситуация наблюдается в Турции.

Борьба за кошелек покупателя перерастает в активную борьбу за его внимание. Безусловно, новым оружием в этой борьбе стали Интернет и социальные сети. Ряд исследований утверждает, что покупатели ждут индивидуального подхода: отдельного выгодного предложения, скидки, акции, а в социальных сетях и форумах хотят получить совет или отзыв о товаре или магазине перед тем, как принять решение о покупке. В жестких дискаунтерах интернет-канал как для продажи, так и для коммуникаций развивается не столь быстро. Еще не все возможности реализованы. Многие из них только запускают эксперименты в интернет-пространстве. Например, Lidl попросил поклонников своей страницы в Facebook оценить два продукта СТМ. Путем подобных тестов через сообщения потребителей ритейлер планирует оценивать качество СТМ и принимать решения об улучшении ассортимента.

Lidl и Aldi хотят усилить проникновение жестких дискаунтеров в США через интернет-магазины. Конкурентную цену магазин планирует поддерживать за счет делегирования покупателю части расходов на доставку, например, это долгосрочная аренда контейнеров для продуктов, предполагающая регулярный самовывоз собранной продуктовой корзины [17]. Но не стоит переоценивать возможности Интернета для развития формата «жесткий дискаунтер», поскольку затратные технологии на привлечение и удержание интернет-клиентов могут разрушить финансовую модель. Однако не нужно выпускать данный инструмент из вида, чтобы управлять всем спектром потребительского опыта, ведь электронная коммерция, которая сегодня составляет около 4,7% мирового ритейла, как ожидается, будет расти на 16% в среднем в ближайшие пять лет, что составит более 10% от розничных продаж<sup>8</sup>.

В качестве резюме необходимо отметить, что отклонение от «чистого» торгового формата

<sup>8</sup> Global Retail: A New Framework to Identify Leading Retailers in an Omnichannel World.  
URL: <http://view.hibor.com.cn/upfile1/201504/20154110328582.pdf>

«жесткий дискаунтер» в европейских магазинах наблюдается:

- 1) в ассортиментной политике (категория маркетинг-микса – product (продукт):
  - расширение ассортимента (увеличение числа позиций);
  - увеличение доли товаров категории fresh;
  - многоуровневые СТМ;
  - комбинирование форматов;
- 2) в категории physical evidence (среда) – добавление сервиса;
- 3) в категории promotion (продвижение):
  - акцент на рекламу и социальные сети;
  - смещение акцента с цены на ценности потребителя (например, географию происхождения продуктов) в коммуникационном сообщении потребителю.

Алгоритм покупки в европейском жестком дискаунтере выглядит сегодня таким образом: покупатель видит низкую цену, она привлекает его внимание. Далее товары хорошего качества, а также категории fresh и СТМ увеличивают объем корзины покупателя, повышая средний чек, а удобное расположение магазина заставляет покупателя вернуться. Ключевые рыночные тренды жестких дискаунтеров в Европе:

- увеличение числа магазинов и доли рынка;
- совершенствование предложения потребителю (расширение ассортимента, рост числа магазинов, комбинирование форматов, экопродукты и др.);
- расширение арсенала инструментов маркетинговых коммуникаций в целях сохранения внимания потребителей и изучение ведущего покупателя посредством каналов коммуникаций (в том числе интернет-медиа и социальных сетей);
- поиск инсайтов потребителя и установка эмоциональной связи с ним.

Отметим, что жесткий дискаунтер в США Save-a-lot<sup>9</sup> также отвечает рыночным трендам,

а именно: расширение ассортимента (до 1 250 позиций), улучшение сервиса (продажа товаров non-food), увеличение торговой площади (до 1 900 м<sup>2</sup>), комбинирование форматов (с гипермаркетом), тщательный выбор ассортимента и СТМ (15% товаров с учетом национальных и региональных особенностей), использование СТМ в системе мотивации персонала, финансовая модель развития – франчайзинг, стратегия здоровой пищи (линия СТМ)<sup>10</sup>.

Дискаунтеры становятся все более инновационными, с активным вовлечением потребителя в развитие. Европейцы как основоположники жанра упрочили позиции торгового формата «жесткий дискаунтер» и приступили к его совершенствованию.

Закрепим полученные результаты через полевое исследование в формате «контрольной закупки». Осуществим закупку с эталонной картой показателей [10], включающую вопросы для проверки магазина на соответствие формату, в Германии – стране с высоким уровнем проникновения формата (магазин Aldi) и в Испании – стране со средним уровнем проникновения формата (магазины Aldi, Lidl и Dia) (табл. 1).

Lidl считается родоначальником формата «мягкий дискаунтер» (10 000 магазинов в 26 странах [13]). Основное отличие Lidl в том, что в ассортименте магазина присутствует больше брендированного товара. На СТМ приходится 70% оборота. Поэтому и стоимость продуктовой корзины в Lidl на несколько процентов выше, чем в Aldi. Сегодня Lidl держит 10–15% розничного продуктового рынка Германии. В целом в Германии дискаунтеры контролируют 50% розничного продуктового рынка. В похожем формате работают, в частности, сети Penny Markt, Netto [11]. К 2018 г. Lidl планирует выход на рынок США, и, как ожидают эксперты, это породит «ударную волну по каналу» рынка [13].

дискаунтер», более 2 300 магазинов в 39 штатах США. Продажи в 2012 г. составили около 4 млрд долл. США. Один из лидеров на розничном рынке США. Ритейлер обслуживает более 5 млн покупателей по всем штатам каждую неделю, предлагая экономию до 40% на некоторые группы товаров по сравнению с обычными магазинами.

<sup>10</sup> Кадочникова Е. Жесткий дискаунтер Save-a-lot (США) ставит на СТМ. URL: [https://www.retail.ru/article/alcchol\\_food\\_retail/73190](https://www.retail.ru/article/alcchol_food_retail/73190)

<sup>9</sup> Save-a-lot – сеть магазинов формата «жесткий

Сеть магазинов испанской фирмы Dia в 2012 г. насчитывала 4 тыс. розничных магазинов и 21 склад на территории Испании и 600 магазинов и 4 склада в Португалии после приобретения испанских и португальских магазинов немецкой компании Schlecker. Сегодня сеть имеет более 6 000 магазинов в Испании, Франции, Португалии, Турции, Аргентине, Бразилии и Китае. Философия Dia – адаптировать каждый магазин к потребностям местного населения.

По итогам сравнительного анализа автор отмечает, что полевое исследование в формате контрольной закупки упрочило выводы кабинетного исследования, свидетельствующего об отклонении современных жестких дискаунтеров в Европе от чистой модели. Более того, у сети-основоположника наблюдается как большее число совпадений с эталонной матрицей показателей, так и самое значительное число несовпадений с чистым форматом. Однако в части показателей, направленных на совершенствование сервиса и удовлетворение меняющихся потребностей покупателя, магазин Aldi в Германии больше соответствует карте показателей формата, нежели магазин Aldi в Испании, что также подтверждает утверждение автора о важности эффекта глокализации и применении стратегии адаптации для внедрения технологии сети в других странах. И если сравнивать между собой Dia и Lidl, то последняя сеть, конечно, ближе к показателям Aldi по цене и усовершенствованным показателям, поскольку сеть-основоположник для Lidl является бенчмарком. По числу совпадений с картой жесткого дискаунтера Dia опередила Lidl, но в целом они находятся примерно на одном уровне по результатам контрольной закупки. Параметры, по которым наблюдаются расхождения с эталонной картой в связи с усовершенствованием формата магазина, наблюдаются по направлениям: product, promotion и physical evidence.

По итогам кабинетных и полевых исследований автор скорректировал эталонную карту показателей жесткого дискаунтера с учетом новых мировых трендов в развитии формата (табл. 2). В таблице показатели эталонной карты формата

отражены через единицу, показатели формата с учетом трендов и последних изменений – через единицу в скобках (1). Итак, изменения, произошедшие в современном жестком дискаунтере:

- появление товаров категории fresh (овощи, фрукты);
- наличие молочной продукции;
- расширение ассортимента (категория товара может быть представлена несколькими марками, на 1 м<sup>2</sup> может располагаться больше видов одного товара);
- магазин может находиться не только в черте города, но и за его пределами, главное, чтобы было удобно покупателю;
- усиление рекламы, частые акции;
- в некоторых магазинах уже предлагается покупать продукты через сайт;
- наличие специального торгового оборудования;
- добавление сервиса (пекарня).

Скорректированная карта показателей жесткого дискаунтера отражает современные тренды: больше всего изменений в опциях по направлению physical evidence (5), далее – promotion (3) и product (5). Общее число инновационных для торгового формата показателей – 13.

Карта показателей по мере развития розничной торговли совершенствуется. Кроме того, автор акцентирует внимание на том, что представленная карта отражает преимущественно европейские тренды развития. При наложении карты на свою территорию следует учитывать также национальные рыночные тренды и особенности экономических условий, в которых существует рынок. К примеру, благодаря импорту институтов вследствие глобализации [18], международные торговые сети пришли на российский рынок, но успешными стали только те, которые следовали тренду глокализации, то есть осуществившие синергию стратегий стандартизации и адаптации.



Таблица 1

## Сравнительный анализ по итогам контрольной закупки в европейских «жестких дискаунтерах»

Table 1

## Comparative analysis based on test purchase in European deep discounters

Показатель	ALDI	ALDI	Dia	LIDL
1. Город присутствия магазина	Seligenstadt	Ллорет де Мар	Ллорет де Мар	Ллорет де Мар
2. Страна присутствия магазина	Германия	Испания	Испания, провинция Жирона, г. Ллорет де Мар	Испания
3. Адрес магазина – участника полевого исследования	Aschaffenburg Strasse, 86	C/ Joan Miry, 79-83, 17310 Lloret de Mar, Girona	Carrer Joan Baptista Lambert, 25	Pujada Puigventys, 42, 17310 Lloret de Mar, Girona
4. Особенности месторасположения магазина	В пригороде	За чертой города (1,5 км)	За городом	В черте города
5. Парковка	150 мест	60–65 мест	40–45 мест	80–90 мест
6. Дата контрольной закупки	01.10.2016	19.08.2016	13.08.2016	19.08.2016
7. Общее число параметров	39	39	39	39
8. Количество показателей, совпадающих с картой показателей жесткого дискаунтера	26	21	25	24
9. Количество показателей, не совпадающих с картой показателей жесткого дискаунтера	13	18	14	15
10. Количество показателей, не совпадающих с эталонной картой показателей жесткого дискаунтера, но отвечающих современным трендам (усовершенствованный вариант)	9 (наличие молочной продукции, наличие товаров не из потребительской корзины, одна товарная категория представлена несколькими марками, можно купить продукты через сайт, холодильное оборудование, овощи, фрукты, пекарня)	10 (наличие молочной продукции, наличие товаров не из потребительской корзины, одна товарная категория представлена несколькими марками, реклама, можно купить продукты через сайт, холодильное оборудование, овощи, фрукты, пекарня)	10 (наличие молочной продукции, наличие товаров не из потребительской корзины, одна товарная категория представлена несколькими марками, акция, можно купить продукты через сайт, холодильное оборудование, овощи, фрукты, пекарня)	9 (наличие молочной продукции, наличие товаров не из потребительской корзины, одна товарная категория представлена несколькими марками, реклама, холодильное оборудование, овощи, фрукты, пекарня)
11. Позиции, по которым наблюдается несоответствие с эталонной картой показателей	4 – площадь помещения больше 1 000 м <sup>2</sup> , рядом нет супермаркета, у магазина есть склад, не наблюдаются товары местных производителей	8 – площадь помещения больше 1 000 м <sup>2</sup> , рядом нет супермаркета, товар размещен на витринах, яркое освещение, наличие служебных помещений (склад), персонала больше четырех человек, не совмещают должности, в поведении персонала не прослеживается приверженность правилам, регламентам	4 – товар размещен на витринах, яркое освещение, наличие служебных помещений (склад), в поведении персонала не прослеживается приверженность правилам, регламентам	6 – площадь помещения больше 1 000 м <sup>2</sup> , товар размещен на витринах, яркое освещение, непонятная навигация, наличие служебных помещений (склад), персонал не совмещает должности
12. Элементы маркетинг-микса (по убыванию)	Physical evidence (4), product (4), place (2), promotion (1), process (2)	Physical evidence (6), product (4), place (2), promotion (2), people (2), process (2)	Physical evidence (6), product (4), promotion (2), process (2)	Physical evidence (7), product (4), place (1), promotion (1), people (1), process (1)
13. Общее ощущение покупателя от похода в магазин	95% СТМ, комфортный, удобный, приятный магазин	35–40% СТМ, хороший, аккуратный магазин	Красивый, чистый, удобный магазин	25% СТМ, хороший, аккуратный магазин
14. Цена на продукты:				
– хлеб;	0,59 евро (41,8 руб.)	0,5 евро (35,95 руб.)	0,65 евро (46,6 руб.)	0,5 евро (35,95 руб.)
– сахар;	0,69 евро (48,9 руб.)	0,75 евро (53,9 руб.)	0,74 евро (53 руб.)	0,69 евро (49,6 руб.)
– рис	0,85 евро (60,3 руб.) [50,3]	0,89 евро (64 руб.) [51,3]	1,3 евро (93,21 руб.) [64,27]	1,2 евро (86,3 руб.) [57,3]

15. Рейтинг по цене	1	2	4	3
16. Рейтинг по числу совпадений с картой показателей жесткого дискаунтера	1	4	2	3
17. Рейтинг по числу несовпадений с эталонной картой показателей жесткого дискаунтера	4	1	3	2
18. Рейтинг по числу несовпадений с картой показателей жесткого дискаунтера с учетом мировых трендов	2	1	1	2

*Источник:* составлено автором

*Source:* Authoring

Таблица 2

## Карта показателей торгового формата «жесткий дискаунтер» с учетом мировых рыночных трендов

Table 2

Map of indicators of the *deep discounter* trading format in view of global market trends

Параметры оценки маркетинг-микса	Жесткий дискаунтер	Вопросы для оценки параметров	Да	Нет
1. Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Узкий ассортимент в пределах потребительской корзины (до 1 000 позиций).</li> <li>– До 80–90% продукции под СТМ.</li> <li>– Нет скоропортящихся продуктов</li> <li>– Один товар в одной категории (например, кетчуп только одной марки)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Присутствуют ли товары, отсутствующие в потребительской корзине:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– мясо говядины или кур бескостное, охлажденное; (1)</li> <li>– крем; (1)</li> <li>– бумага для принтера. (1)</li> </ul> </li> <li>2. Наличие товара собственной торговой марки магазина. Примерное процентное соотношение СТМ к известным брендам. 1</li> <li>3. Наличие молочных продуктов. 80%</li> <li>4. Кетчуп представлен одной торговой маркой. (1)</li> </ol>		
2. Price	Супернизкие цены (наценка торговой сети до 12%)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отметьте цену на следующие продукты:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– хлеб;</li> <li>– яйцо;</li> <li>– молоко;</li> <li>– мясо говядины (кроме бескостного мяса);</li> <li>– мясо кур охлажденное (кроме бескостного мяса);</li> <li>– рис шлифованный;</li> <li>– сахар</li> </ul> </li> </ol>	Предлагается выбрать пул продуктов из потребительской корзины и отметить на них цены, затем сравнить с рыночными, с ценами конкурентов, с соседнего магазина – в зависимости от задачи маркетингового аудита для перехода в новый торговый формат	
3. Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Площадь помещения от 150 м<sup>2</sup> до 600 м<sup>2</sup> (по некоторым версиям – до 1 000 м<sup>2</sup>).</li> <li>– География (потенциал в регионах).</li> <li>– Расположены удобно: в жилых массивах на пересечениях потоков в шаговой доступности или напротив супермаркета с более высоким уровнем цен</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Площадь помещения, на ваш взгляд, больше 1 000 м<sup>2</sup>?</li> <li>2. Где расположен магазин? В черте города?</li> <li>3. Магазин расположен в пригороде? (Например, не в Москве, а в Московской области).</li> <li>4. Имеется ли рядом другой супермаркет с более высокими ценами?</li> </ol>	–	1
4. Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нет рекламы, цена – реклама.</li> <li>– Скидка предоставляется покупателю в момент покупки (здесь и сейчас).</li> <li>– Каталог товаров Aldi.</li> <li>– Интернет-сайт (продажа товаров через сайт уже введена в магазинах – жестких дискаунтерах в Европе, в России может быть представлен пока без данной опции).</li> <li>– Яркое оформление снаружи и простое понятное лого</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Когда вы подъезжали к магазину, видели ли вы рекламные билборды на дорогах? Встречали рекламу магазина на иных носителях?</li> <li>2. В магазине вам выдавали купон акции или предлагали участие в какой-нибудь акции?</li> <li>3. Вы видите в магазине собственный журнал или каталог товаров?</li> <li>4. Есть ли у магазина сайт?</li> <li>5. Можно ли купить продукты через сайт магазина?</li> <li>6. Магазин снаружи оформлен ярко и привлекательно?</li> </ol>	(1)	1
5. Physical Evidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Паллетная выкладка товара.</li> <li>– Ангар с минимумом освещения (тусклое).</li> <li>– 1 м<sup>2</sup> – 1 товарная позиция.</li> <li>– Отсутствие специального торгового оборудования.</li> <li>– Стандартная навигация во всех магазинах.</li> <li>– Все дополнительные услуги платные (в том числе тележки в аренду, пакеты).</li> <li>– Чистота и простота (покупателю все понятно в магазине, куда идти, что делать, не возникает потребности в продавце-консультанте)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товар расположен на витринах, специальных полках?</li> <li>2. Товар расположен на паллетах или в транспортной упаковке, в которой его привезли в магазин?</li> <li>3. Освещение в магазине яркое?</li> <li>4. На 1 м<sup>2</sup> расположена одна товарная категория?</li> <li>5. Наличие витрин-холодильников или иного специального торгового оборудования?</li> <li>6. Навигация магазина понятная и логичная?</li> <li>7. Наличие тележки в магазине (возможны оба варианта, т.к. в «жестком дискаунтере» либо тележки нет совсем, либо она предлагается за деньги)?</li> <li>8. Тележка платная (в аренду)?</li> <li>9. Пакеты на кассе платные?</li> <li>10. В магазине чисто?</li> <li>11. Есть отдел со свежими продуктами               <ul style="list-style-type: none"> <li>– овощи; (1)</li> <li>– фрукты; (1)</li> <li>– пекарня (1)</li> </ul> </li> </ol>	–	1

6. People	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Самообслуживание.</li> <li>– Количество персонала 3–4 чел.</li> <li>– Персонал оперативен и приветлив.</li> <li>– Персонал совмещает несколько позиций (раскладывает товар и обслуживает кассу или принимает товар, грузит и оформляет, выставляет на полки)</li> </ul>	1. Персонала в магазине мало? До 4 человек?	1	–
		2. Продавец и кассир в одном лице?	1	–
		3. Ряд сотрудников совмещает должности, например, работу грузчика и мерчендайзера (выкладка на полки), кассира и продавца, кассира и администратора или зав. складом, осуществляющего приемку товара?	1	–
		4. Персонал приветливый?	1	–
		5. Персонал оперативно работает?	1	–
7. Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Торговый зал и есть склад.</li> <li>– Постоянное перемещение партий товара из одного магазина в другой, где есть больший спрос на данный товар.</li> <li>– Ежедневные поставки из собственных распределительных центров.</li> <li>– Четко регламентированы все работы в магазине (выкладка одного товара 2,83 с).</li> <li>– Сотрудничество с местными производителями (неизвестными компаниями, в том числе фермерами)</li> </ul>	1. Отмечаете ли вы наличие склада в магазине или иных служебных помещений?	–	1
		2. Наличие полок с отсутствующими товарами?	–	1
		3. Обслуживание в магазине и обновление продукции происходит быстро?	1	–
		4. Чувствуете ли вы в поведении персонала приверженность правилам, регламентам?	1	–
		5. Наличие продукции местных производителей, в том числе фермерской или местного для региона, где расположен магазин, завода, известного вам?	1	–

*Источник:* составлено автором

*Source:* Authoring

**Список литературы**

1. Глоян Р.Р., Черней И. Тенденции развития розничной торговли в России // Управление и экономика в XXI веке. 2016. № 1. С. 4–12.
2. Кравченко А.В., Гуник И.А. Тенденции и перспективы развития торгово-розничного сектора экономики РФ в сложившихся экономических условиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 8-3. С. 556–560.
3. Красильников А.Б., Кузьменкова В.Н. Развитие маркетинга в торговом деле на примере розничных торговых сетей // Проблемы современной экономики. 2015. № 2. С. 202–205.
4. Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях: монография. М.: Дашков и К, 2015. 172 с.
5. Попова И.Н. Развитие сетевого продовольственного ритейла России: монография. М.: Дашков и К, 2013. 104 с.
6. Шнорр Ж.П. Современные тенденции развития глобального сетевого ритейла // Вестник Забайкальского государственного университета. 2014. № 4. С. 151–158.
7. Козлова К.А., Ламбина Д.В. Дискаунтер как одно из перспективных направлений развития розничной торговли в России // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 23. С. 40–44.
8. Хасис Л. Иностраный ритейл в России // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 6. С. 87–97.
9. Демченко А.О., Кизим А.А. Сетевой ритейл в современной России: тенденции и перспективы развития рынка // Экономика устойчивого развития. 2012. № 12. С. 50–61.
10. Юртаева В.К. Формирование карты показателей торгового формата «жесткий дискаунтер» в продуктовых торгово-розничных сетях // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 3. С. 33–42.
11. Weinswig D. European Grocery Discounters Report. November, 2015. URL: <https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/European%20Grocery%20Discounters%20Report%20by%20FBIC%20Global%20Retail%20Tech.pdf>
12. Котельникова З.В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах (региональный аспект) // Мир России. 2009. № 3. С. 151–172.
13. Vroegrijk M., Gijsbrechts E., Campo K. Battling for the Household's Category Buck: Can Economy Private Labels Defend Supermarkets Against the Hard-Discounter Threat? *Journal of Retailing*, 2016, vol. 92, iss. 3, pp. 300–318.
14. Marnik G. Dekimpe, Katrijn Gielens, Jagmohan Raju, Jacquelyn S. Thomas. Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments. *Journal of Retailing*, 2011, vol. 87S, pp. S17–S28.
15. Lourenço C.J.S., Gijsbrechts E. The Impact of National Brand Introductions on Hard-Discounter Image and Share-of-Wallet. *International Journal of Research in Marketing*, 2013, vol. 30, iss. 4, pp. 368–382.

16. *Stanley T.L.* 5 Trends that Are Radically Reshaping Shopper Marketing: Brands Take Retail Real-time with VR, Beacons and Other Tactics. URL: <http://www.adweek.com/brand-marketing/5-trends-are-radically-reshaping-shopper-marketing-171960>
17. *Bishop B.* What If a Hard Discounter Like Aldi Enters Online Grocery in the US? URL: <http://www.brickmeetsclick.com/what-if-a-hard-discounter-like-aldi-enters-online-grocery-in-the-us->
18. *Мамаева Л.М.* Сетевые ритейлеры как перспективный институт потребительского рынка // Вестник Поволжского института управления. 2012. № 3. С. 130–135.

#### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**CHANGES IN THE HARD DISCOUNTER FORMAT DEVELOPMENT IN FOOD RETAIL CHAINS BASED ON GLOBAL TRENDS: STANDARDIZATION OR ADAPTATION?**

Valeriya K. YURTAEVA

OOO Analytical Center Project Office, Moscow, Russian Federation  
office@ac-po.ru**Article history:**Received 12 April 2017  
Received in revised form  
22 May 2017  
Accepted 19 June 2017  
Available online 14 July 2017**JEL classification:** D12, D22,  
M31**Keywords:** deep discounter,  
retail chain, trading format,  
grocery retailer**Abstract****Subject** The article considers the development of hard discounters and their advantages.  
**Objectives** The purpose is to create theoretical and methodological framework for the study of hard discounters and their benefits.  
**Methods** I identify the key global trends in the hard discounters market within the desktop research format. Based on the analysis of business strategy for European countries adaptation and the experience of European retailers, I create a list of modern trends of hard discounters of Europe. The results are confirmed by field studies in the test purchase format in stores that position themselves as hard discounters, in three countries (Germany, Spain and Russia), and by in-depth interview with retail market participants.  
**Results** Based on results of the test purchase with a reference map of the hard discounter, I adjust the map of format indicators, taking into account global trends, and get a map of the modern hard discounter in the world retail market. The map of indicators of a hard discounter can be used as a methodological basis for further scientific development of effective trade formats for Russian and international retail chains and for creating strategies of network companies.  
**Conclusions** The traditional business model of a hard discounter modifies in the areas of product mix policy, promotion and purchasing environment.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Yurtaeva V.K. Changes in the Hard Discounter Format Development in Food Retail Chains Based on Global Trends: Standardization or Adaptation? *Finance and Credit*, 2017, vol. 23, iss. 25, pp. 1477–1492. <https://doi.org/10.24891/fc.23.25.1477>**References**

1. Gloyan R.R., Chernei I. [Trends in development of retail trade in Russia]. *Upravlenie i ekonomika v XXI veke = Management and Economics in the 21st Century*, 2016, no. 1, pp. 4–12. (In Russ.)
2. Kravchenko A.V., Gunik I.A. [Tendencies and prospects for development of trade and retail sector of the Russian economy under current economic conditions]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2015, no. 8-3, pp. 556–560. (In Russ.)
3. Krasil'nikov A.B., Kuz'menkova V.N. [Developing of marketing in commerce: example of retail trade networks (Russia, St. Petersburg)]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2015, no. 2, pp. 202–205. (In Russ.)
4. Krasyuk I.N., Kalugina S.A., Shchul'deshov A.S. *Aspekty konkurentosposobnosti i upravleniya sobstvennymi togovymi markami na roznichnykh togovykh predpriyatiyakh: monografiya* [Aspects of competitiveness and management of own trademarks at retail trade enterprises: a monograph]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2015, 172 p.
5. Popova I.N. *Razvitie setevogo prodovol'stvennogo riteila Rossii: monografiya* [Development of food retail chains in Russia: a monograph]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2013, 104 p.

6. Shnorr Zh.P. [Modern Trends of Global Network Retail]. *Vestnik Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Transbaikal State University Journal*, 2014, no. 4, pp. 151–158. (In Russ.)
7. Kozlova K.A., Lambina D.V. [Discounter as one of promising directions of retail trade development in Russia]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk = Topical Issues of Economic Sciences*, 2011, no. 23, pp. 40–44. (In Russ.)
8. Khasis L. [Foreign retail in Russia]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2006, no. 6, pp. 87–97. (In Russ.)
9. Demchenko A.O., Kizim A.A. [Retail chain in contemporary Russia: Trends and prospects for market development]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2012, no. 12, pp. 50–61. (In Russ.)
10. Yurtaeva V.K. [Formation of scorecard for hard discounter in grocery retail chains]. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*, 2017, no. 3, pp. 33–42. (In Russ.)
11. Weinswig D. European Grocery Discounters Report. November, 2015. URL: <https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/European%20Grocery%20Discounters%20Report%20by%20FBI%20Global%20Retail%20Tech.pdf>
12. Kotel'nikova Z.V. [Peculiarities in Development of Retail Networks and Trade Formats in Russian Grocery Sector in 2000s (regional aspect)]. *Mir Rossii = Universe of Russia*, 2009, vol. 18, no. 3, pp. 151–172. (In Russ.)
13. Vroegrijk M., Gijsbrechts E., Campo K. Battling for the Household's Category Buck: Can Economy Private Labels Defend Supermarkets Against the Hard-Discounter Threat? *Journal of Retailing*, 2016, vol. 92, iss. 3, pp. 300–318.
14. Marnik G. Dekimpe, Katrijn Gielens, Jagmohan Raju, Jacquelyn S. Thomas. Strategic Assortment Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments. *Journal of Retailing*, 2011, vol. 87S, pp. S17–S28.
15. Lourenço C.J.S., Gijsbrechts E. The Impact of National Brand Introductions on Hard-Discounter Image and Share-of-Wallet. *International Journal of Research in Marketing*, 2013, vol. 30, iss. 4, pp. 368–382.
16. Stanley T.L. 5 Trends that are Radically Reshaping Shopper Marketing: Brands Take Retail Real-time with VR, Beacons and Other Tactics. URL: <http://www.adweek.com/brand-marketing/5-trends-are-radically-reshaping-shopper-marketing-171960>
17. Bishop Bill. What If a Hard Discounter Like Aldi Enters Online Grocery in the US? URL: <http://www.brickmeetsclick.com/what-if-a-hard-discounter-like-aldi-enters-online-grocery-in-the-us->
18. Mamaeva L.M. [Network Retailers as a Promising Institution of the Consumer Market]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya = Bulletin of the Volga Region Institute of Administration*, 2012, no. 3, pp. 130–135. (In Russ.)

### Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.