

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Образец ссылки на эту статью: Бобырь М.Д., Логинова Е.В., Пупенцова С.В. Сравнительный анализ применения бизнес-модели «без излишеств» в современных торговых организациях // Бизнес и дизайн ревю. 2025. № 1 (37). С. 40-47.

УДК 339.37

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ «БЕЗ ИЗЛИШЕСТВ» В СОВРЕМЕННЫХ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Бобырь Мария Денисовна

Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), студентка, mascha.bobyry2017@yandex.ru

Логинова Екатерина Васильевна

Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), студентка, kattyaz.loginova2004@mail.ru

Пупенцова Светлана Валентиновна

Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29), к.э.н., доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента, pupentsova_sv@spbstu.ru. ORCID:0000-0003-3742-0482; РИНЦ/SPIN-код: 2369-8257; ResearcherID: S-1087-2016

Аннотация. В статье анализируется бизнес-модель «без излишеств» на примере российских торговых сетей: «Светофор», «Дикси», «Семишагофф», «Ашан» и «Лента». Целью исследования является изучение особенностей реализации бизнес-модели «без излишеств» в указанных компаниях и сравнительный анализ их стратегий. Рассматриваются ключевые особенности этой модели, подходы к минимизации затрат, ценовая политика и адаптация стратегии в зависимости от масштаба бизнеса и целевого рынка. Для стратегии «без излишеств» представлена модель «четырёх действий» и даны характеристики по девятиблочной модели Александра Остервальдера и Ив Пинье. Основным научным результатом проведенного исследования состоит в сравнительном анализе применения модели «без излишеств» в указанных компаниях и её влияние на конкурентные преимущества российских торговых организаций.

Ключевые слова: бизнес-модель «Без излишеств»; розничная торговля; жесткие дискаунтеры; ценовая политика; оптимизация затрат; сравнительный анализ; логистика; российские торговые сети.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE APPLICATION OF THE “NO-FRILLS” BUSINESS MODEL IN MODERN RETAIL ORGANIZATIONS IN MODERN RETAIL ORGANIZATIONS

Bobyр Maria Denisovna

St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, St. Petersburg, 29, Polytechnicheskaya St.), student, mascha.bobyр2017@yandex.ru

Loginova Ekaterina Vasilyevna

St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, St. Petersburg, 29, Polytechnicheskaya St.), student, katya3.loginova2004@mail.ru

Pupentsova Svetlana Valentinovna

St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, St. Petersburg, 29, Polytechnicheskaya St.), Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Higher School of Management and Business, pupentsova_sv@spbstu.ru, +7-921-999-81-77. ORCID:0000-0003-3742-0482; SPIN: 2369-8257; ResearcherID: S-1087-2016

Abstract. The article analyzes the «no-frills» business model on the example of Russian retail chains: Svetofor, Dixy, Semishagoff, Auchan and Lenta. The purpose of the study is to examine the features of the implementation of the «no-frills» business model in these companies and a comparative analysis of their strategies. The key features of this model, approaches to cost minimization, pricing policy and strategy adaptation depending on the scale of business and target market are considered. For the «no-frills» strategy the model of «four actions» is presented and characteristics are given according to the nine-block model of Alexander Osterwalder and Yves Pignet. The main scientific result of the research is a comparative analysis of the application of the no-frills model in the above companies and its impact on the competitive advantages of Russian trade organizations

Key words. No-frills business model; retail; hard discounters; pricing policy; cost optimization; comparative analysis; logistics; Russian retail chains.

Введение

Современная розничная торговля вынуждена искать эффективные способы снижения издержек для повышения конкурентоспособности. Одной из популярных стратегий является бизнес-модель «без излишеств», которая позволяет сократить расходы и предложить покупателям товары по минимальным ценам. Примеры успешного применения этой модели встречаются как в глобальных сетях (Aldi, Lidl), так и в российских торговых организациях, таких как «Светофор», «Дикси», «Семишагофф», «Ашан» и

«Лента». Каждая из этих компаний интерпретирует модель по-своему, с учетом масштабов деятельности, географического охвата и характеристик целевой аудитории.

Целью исследования является изучение особенностей реализации бизнес-модели «без излишеств» в указанных компаниях и сравнительный анализ их стратегий.

Методы исследования

При работе над статьей авторы использовали следующие методы: 1) сравнение, позволившее сопоставить стратегии и реализацию бизнес-модели «без излишеств» в российских торговых организациях, таких как «Светофор», «Дикси», «Семишагофф», «Ашан» и «Лента»; 2) синтез полученных знаний как формирование идеологической и эмпирического научного результата исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

В работе анализируется стратегическая бизнес-модель «без излишеств» ведения коммерческой деятельности в организации [1, с. 132]. Суть шаблона «без излишеств» заключается в том, что обычное ценностное предложение сводится к минимуму, а конечная экономия на расходах выливается для клиентов, как правило, в значительно более низкие цены. Главная цель - охватить как можно более широкую целевую аудиторию, а в идеале даже массового потребителя. В большинстве случаев, компании, применяющие такой шаблон в своей работе, нацелены на рынки с покупателями, для которых остро стоит вопрос цены. Чрезмерно чувствительные к ценам клиенты покупают лишь те товары и услуги, что подходят им по стоимости.

Для анализируемой стратегии «без излишеств» выделим ключевые характеристики по девяти блокам Александра Остервальдера и Ив Пинье, представленным в [2, 20]:

1) целевой сегмент для таких компаний — потребители, для которых стоимость товара/услуги стоит на первом месте;

2) минимизация издержек: сокращение всех затрат, не влияющих напрямую на себестоимость товара;

3) ограниченный сервис: отказ от дополнительных услуг, упрощенный дизайн магазинов;

4) прозрачность: клиенты легко понимают, за что они платят, поскольку отсутствуют скрытые расходы или сложные условия;

5) фокус на базовых товарах: сокращение ассортимента до ключевых позиций, пользующихся высоким спросом;

6) оптимизация логистики: использование эффективных цепочек поставок;

- 7) низкие цены как главное преимущество;
- 8) генерация прибыли за счёт количества потребителей;
- 9) использование надежных и недорогих поставщиков, партнерство для автоматизации и цифровизации процессов.

Эти принципы активно применяются в жестких дискаунтерах [3, с. 144] и гипермаркетах, стремящихся охватить массового потребителя.

Основные направления развития стратегии «без излишеств» продемонстрируем на модели «четырёх действий», представленной на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель четырех действий для бизнес-модели «без излишеств» [4, с. 105]

В российских торговых организациях бизнес-модель «без излишеств» успешно реализуют следующие торговые организации: «Светофор», «Дикси», «Семишагофф», «Ашан» и «Лента» [5, с. 290]. Ниже представим краткую характеристику анализируемых компаний.

Светофор. Крупнейшая сеть жестких дискаунтеров в России, известная складским форматом магазинов и минимальными ценами. Ассортимент включает товары повседневного спроса, бытовую химию и непродовольственные товары.

Дикси. Сеть магазинов шаговой доступности, частично использующая модель «Без излишеств». Основной акцент делается на доступные цены, удобство расположения и проведение регулярных акций.

Семишагофф. Региональная сеть, ориентированная на локальные рынки. Отличается небольшими магазинами с ограниченным ассортиментом, что позволяет минимизировать операционные и логистические расходы.

Ашан. Крупная международная сеть гипермаркетов, адаптировавшая элементы модели «Без излишеств» к формату гипермаркета. Компания предлагает широкий ассортимент товаров по конкурентоспособным ценам, сочетая экономию с масштабом.

Лента. Один из лидеров российского рынка гипермаркетов. Использует стратегию оптимизации затрат, предлагая доступные цены через эффективную логистику и собственные торговые марки.

Остановимся на особенностях применения бизнес-модели «без излишеств» на примере вышеперечисленных компаний.

Для оценки эффективности применения бизнес-модели «Без излишеств» в розничной торговле важно рассмотреть особенности её реализации в различных компаниях. Сравнительный анализ позволяет выявить ключевые различия в подходах к минимизации затрат, ассортиментной политике, логистике и маркетингу. На примере таких сетей, как «Светофор», «Дикси», «Семишагофф», «Ашан» и «Лента», можно увидеть, как данная модель адаптируется к разным форматам магазинов, целевой аудитории и масштабам бизнеса [6, с. 54; 7, с. 145].

Компания «Светофор» является наиболее ярким примером реализации модели «Без излишеств» в её чистом виде. Основной акцент в деятельности этой сети сделан на минимизацию затрат на всех уровнях: от логистики и ассортимента до формата магазинов и маркетинговой политики. Ограниченный ассортимент товаров, включающий только самые востребованные позиции, позволяет значительно сократить расходы на хранение и управление запасами. Магазины работают в складском формате, где продукция часто размещается прямо на паллетах, что исключает необходимость в дорогостоящем оборудовании и оформлении торгового зала [8, с. 36].

В то время как «Светофор» фокусируется исключительно на минимальных ценах за счёт отказа от дополнительных услуг и использования складского формата, «Дикси» поддерживает более высокий уровень сервиса. Магазины шаговой доступности требуют дополнительных затрат на аренду и обслуживание, однако предоставляют удобство для покупателей. Логистика компании оптимизирована для своевременной доставки и поддержания товарного запаса, что позволяет эффективно управлять ассортиментом, оставаясь конкурентоспособной.

Компания «Семишагофф», в отличие от «Дикси», работает в более узком сегменте и ориентирована на локальные рынки. Её магазины компактны, а ассортимент ограничен, что снижает операционные издержки, но ограничивает масштаб бизнеса. «Семишагофф» близка к «Светофору» в реализации модели «Без излишеств», однако её подход менее масштабен и направлен на обслуживание региональных потребностей.

«Ашан» и «Лента» применяют модель «Без излишеств» в адаптированном виде, сочетая её с масштабностью гипермаркетного формата. «Ашан» предлагает широкий ассортимент товаров, включая как эконом-, так и премиум-категории. Благодаря большим объёмам закупок и централизованной логистике, компания достигает конкурентоспособных цен, сохраняя высокие стандарты обслуживания. «Лента» использует сходный подход, однако делает акцент на товары под собственными торговыми марками, что позволяет ещё больше снижать себестоимость.

На основе проведённого анализа была составлена сравнительная таблица, демонстрирующая характеристику каждой из пяти компаний по различным аспектам [9, с. 195].

Таблица 1 – Сравнительный анализ реализации бизнес-модели «без излишеств»

Параметр	Светофор	Дикси	Семишагофф	Ашан	Лента
Ассортимент	Ограниченный	Широкий	Узкий	Широкий	Широкий
Формат магазина	Складской	Шаговая доступность	Компактные точки	Гипермаркет	Гипермаркет
Ценовая политика	Минимальные	Доступные	Низкие	Конкурентные	Низкие
Маркетинг	Минимальный	Средний	Локальный	Активный	Программы лояльности
Логистика	Централизованная	Оптимизированная	Локальная	Централизованная	Эффективная
Уровень сервиса	Минимальный	Средний	Минимальный	Средний	Средний

Таким образом, мы видим, что каждая из компаний адаптировала модель «без излишеств» под свои уникальные условия и потребности рынка. «Дикси» выделяется своей способностью сочетать экономичность с удобством для покупателей, в то время как «Ашан» и «Лента» используют свои масштабы для достижения конкурентоспособных цен. Это подчеркивает важность гибкости в применении бизнес-моделей для успешной работы в разных сегментах рынка.

Выводы

Бизнес-модель «без излишеств» может быть успешно адаптирована к различным форматам розничной торговли. «Светофор» и «Семишагофф» применяют модель в чистом виде, минимизируя затраты на всех уровнях. «Дикси» и «Лента» используют элементы модели, дополняя их сервисными функциями для привлечения более широкой аудитории. «Ашан» адаптировал модель для гипермаркетного формата, добиваясь конкурентоспособности через

масштаб и оптимизацию закупок. Эффективность подхода зависит от способности компании адаптировать модель под свою целевую аудиторию и географические особенности. Проведенное исследование можно расширить, применяя методологию оценки конкурентных сил торговых организаций, представленную в ранее опубликованных авторами работах [10, с. 53-59].

Список литературы

1. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэлой Шик. М.: Альпина Паблшер, 2016. 419 с.
2. Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves. Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2010. 287 p.
3. Юртаева В.К. Развитие современного формата розничной торговли «жесткий дискаунтер» как инструмент эффективного позиционирования в сложных экономических условиях // Стратегический менеджмент. 2017. № 2. С. 144-158. EDN YMEXEF
4. Секерин В.Д., Горохова А.Е. Новые подходы к созданию инновации ценности предложения // Друкеровский вестник. 2014. № 3(3). С. 105-111. EDN TSCWXP
5. Ефременко И.Н., Михайлюк М.В., Резников С.Н. Конвергенция траекторий рыночной институционализации жестких дискаунтеров России и Европы: динамика роста и стратегии развития в системе товароснабжения потребительского рынка // Экономика устойчивого развития. 2023. № 4(56). С. 290-294. EDN TTXLFV
6. Чеглов В.П. Продовольственная торговля России и ее трансформация в эпоху перманентных кризисов, деглобализации и регионализации экономики // Вестник Государственного социально-гуманитарного университета. 2024. № 1(53). С. 54-64. EDN INNNTL
7. Чернышева Н.М., Котов Р.М., Алтынбаева Е.С., Христофорова Ю.А. Современное состояние рынка розничной торговли / // Техника и технология пищевых производств. 2017. № 4(47). С. 145-151. DOI 10.21603/2074-9414-2017-4-145-151. EDN YSURDC
8. Антюшина И. Маркировка продуктов – «Светофор» работает! // Переработка молока. 2019. № 5 (235). С. 36. EDN ZTQWNM
9. Пупенцова С.В., Некрасова Т.П., Павленко И.А. Управление программой лояльности в торговых розничных сетях // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 1. С. 195-210. DOI 10.18334/ce.13.1.39724. EDN YYFYEH
10. Пупенцова С.В., Садакова В.В. Использование квалиметрии в оценке конкурентных сил торговых центров // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1(157). С. 53-59. DOI 10.34773/EU.2021.1.10. EDN CWPETV

References

1. Biznes-modeli: 55 luchshix shablonov (Business models: 55 best templates) / Oliver Gassman, Karolin Frankenberger, Mikaeloj Shik. M.: Al'pina Pablisher, 2016, 419 p.
2. Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves. Business model generation (Business model generation.). A handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2010, 287 p.
3. Yurtaeva V.K. Razvitie sovremennogo formata roznichnoj trgovli «zhestkij diskauter» kak instrument effektivnogo pozicionirovaniya v slozhnyx ekonomicheskix usloviyax (Development of the modern retail format «hard discounter» as a tool for effective positioning in difficult economic conditions), *Strategicheskij menedzhment*, 2017, no 2, pp. 144-158. EDN YMEXEF

4. Sekerin V.D., Goroxova A.E. Novye podxody k sozdaniyu innovacii cennosti predlozheniya (Development of the modern retail format «hard discounter» as a tool for effective positioning in difficult economic conditions), *Drukerovskij vestnik*, 2014, no 3(3), pp. 105-111. EDN TSCWXP

5. Efremenko I.N., Mixajlyuk M.V., Reznikov S.N. Konvergenciya traektorij rynochnoj institucionalizacii zhestkix diskaunterov Rossii i Evropy: dinamika rosta i strategii razvitiya v sisteme tovarosnabzheniya potrebitel'skogo rynka (Convergence of the trajectories of market institutionalization of hard discounters in Russia and Europe: growth dynamics and development strategies in the consumer market supply system), *Ekonomika ustojchivogo razvitiya*, 2023, no 4(56), pp. 290-294. EDN TTXLFV

6. Cheglov V.P. Prodovol'stvennaya trgovlya Rossii i ee transformaciya v epoxu permanentnyx krizisov, deglobalizacii i regionalizacii ekonomiki (Food trade in Russia and its transformation in the era of permanent crises, deglobalization and regionalization of the economy), *Vestnik Gosudarstvennogo social'no-gumanitarnogo universiteta*, 2024, no 1(53), pp. 54-64. EDN INNNTL

7. Chernysheva N.M., Kotov R.M., Alтынbaeva E.S., Xristoforova Yu.A. Sovremennoe sostoyanie rynka roznichnoj trgovli (Current state of the retail market), *Texnika i texnologiya pishhevyx proizvodstv*, 2017, no 4(47), pp. 145-151. DOI 10.21603/2074-9414-2017-4-145-151. EDN YSURDC

8. Antyushina I. Markirovka produktov – «Sветофор» rabotaet! (Product labeling - "Traffic light" works!), *Pererabotka moloka*, 2019, no 5 (235), p. 36. EDN ZTQWNM

9. Pupencova S.V., Nekrasova T.P., Pavlenko I.A. Upravlenie programmoj lojal'nosti v trgovnyx roznichnyx setyax (Loyalty program management in retail chains), *Kreativnaya Ekonomika*, 2019, Vol. 13, no 1, pp. 195-210. DOI 10.18334/ce.13.1.39724. EDN YYFYEH

10. Pupencova S.V., Sadakova V.V. Ispol'zovanie kvalimetrii v ocenke konkurentnyx sil trgovnyx centrov (Using qualimetry in assessing the competitive forces of shopping centers), *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal*, 2021, no 1(157), pp. 53-59. DOI 10.34773/EU.2021.1.10. EDN CWPETV

Статья поступила в редакцию 20.11.2024